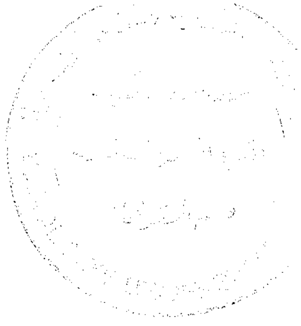
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط





القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية

"دراسة ميدانية"

بحث مكمل لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه
في إدارة التعليم العالي من قسم الإدارة التربوية والتخطيط

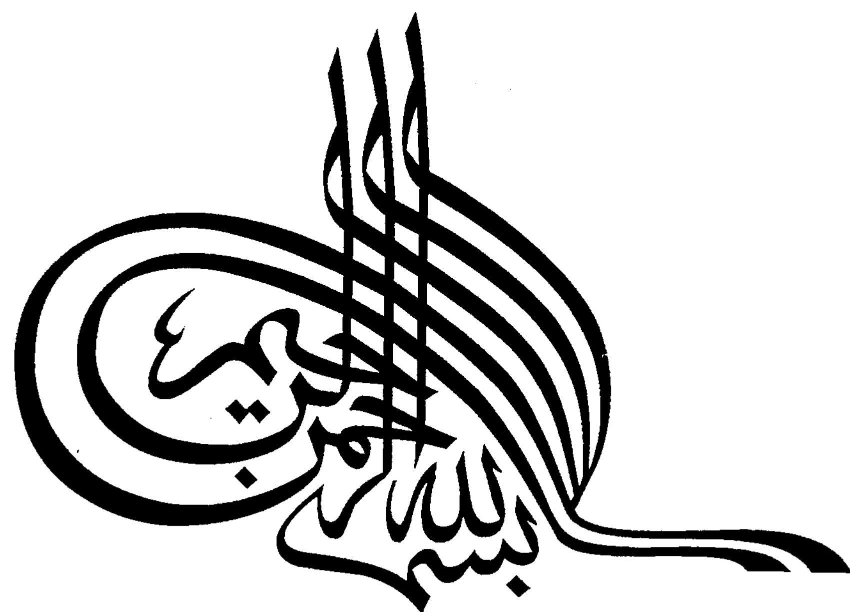
إعداد الطالب

سعيد بن محمد بن صالح الغامدي

إشراف الأستاذ الدكتور

سعد بن عبد الله بردي الزهراني

١٤٢١هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الرسالة

عنوان الدراسة : القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية «دراسة ميدانية».

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقا للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (Bass and Avolio).
- التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا (Tichy and Devanna).
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقا لمتغيرات الجامعة ونوع التخصص والوظيفة.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغيرات الجامعة، ونوع التخصص، والوظيفة.
- اقتراح نموذج للقائد التحويلي.

منهج الدراسة ومجتمعها وأداتها : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية الذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٢٠/١٤٢١هـ البالغ عددهم (٢٩١٢) فرداً. صمم الباحث استبانه لجمع المعلومات تكونت من قسمين: الأول معلومات أولية عن المجيب والثاني محاور الدراسة وهي محور عناصر سلوك القيادة التحويلية وعدد عباراته (٣٧) عبارة ومحور خصائص القائد التحويلي وعدد عباراته (٢٨) عبارة.

أهم نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقا لمتغير الوظيفة ولا توجد فروق وفقا لمتغير الجامعة والتخصص.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الوظيفة والتخصص ولا توجد فروق وفقا لمتغير الجامعة سوى في خاصية موجه بالقيم.

توصيات الدراسة : من خلال النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية من خلال معرفة خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم.
- العمل على إعداد الكوادر القيادية في الجامعات وتأهيلهم تأهيلا عاليا.
- العمل على كشف معوقات التغيير والتطوير وتذليلها.
- صمم الباحث نموذجاً مقترحاً للقائد التحويلي.

مقترحات الدراسة : قدم الباحث بعض المقترحات أهمها :

- إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية في ميادين أخرى في البيئة السعودية.
- إجراء دراسة لإبراز أهم خصائص الرسول ﷺ كأعظم قائد تحويلي.

الباحث	المشرف	عميد كلية التربية
سعيد بن محمد الغامدي	أ.د سعد بن عبد الله الزهراني	أ.د محمود بن محمد كسناوي

إهداء

إلى من لم أنعم برؤيتهما والدي رحمهما الله.

وإلى من تولاني بعدهما بالرعاية والتربية والتنشئة الحسنة :

- جدتي لأبي وجدتي لأمي يرحمهما الله.
- أعمامي صالح وسعيد يرحمهما الله وأحمد أمد الله في عمره.
- ومرضعتي أم خبتي أسأل الله لها حسن الختام، وأم محمد شقيقة والدي يرحمها الله.

وإلى الجندي المجهول الذي وقف ورائي خلال إعدادي لهذا العمل زوجتي أم محمد يحفظها الله.

وإلى أبنائي وبناتي يحفظهم الله ويصلحهم ويوفقهم.

وإلى محبي العلم والمعرفة في كل مكان أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على النبي الأمي والقائد الملهم محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه.

أحمـــدك ربي حمداً كبيراً، وأشكرك شكراً عظيماً، على أن مددتني بعونك وتوفيقك لإتمام هذا العمل.

ثــم أتقــدم بالشكر والعرفان لمقام ذلك الرجل العظيم، صاحب القلب الكبير، الذي أتشـــرف بالانتساب للعمل تحت لوائه، صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز «وزير الداخلية»، ولسمو نائبه صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن عبد العزيز، ولسمو المســاعد للشـــئون الأمنـــية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبد العزيز، ولمصـــنع الرجال «كلية الملك فهد الأمنية» والقائمين عليها وعلى رأسهم مديرها الأسبق الفـــريق محمـــد الطويان، ومديرها السابق اللواء إبراهيم الطخيس، ومديرها الحالي اللواء عـــبد الرحمـــن الفدا، حيث هيأت لي فرصة مواصلة دراستي العليا، كما أشكر جامعة أم القـــرى التي قبلتني طالباً بها، وجميع القائمين عليها وعلى رأسهم مديرها السابق الدكتور/ ســـهيل قاضـــي، ومديرها الحالي المكلف الأستاذ الدكتور/ ناصر الصالح، ولكلية التربية والقائميـــن علـــيها وعلى رأسهم عميدها السابق الدكتور/ صالح السيف، وعميدها الحالي الأســـتاذ الدكـــتور/ محمـــود كسناوي، والشكر والعرفان لقسم الإدارة التربوية والتخطيط والقائميـــن عليه وعلى رأسهم رئيس القسم الأسبق الدكتور/ حمزة عقيل، والرئيس السابق الدكتور/ عبد المحسن هلال، والرئيس الحالي الدكتور/ جويبر الثبتي وجميع أعضاء هيئة التدريس الذين أمدوني بمعين علمهم، وخبرتهم، ومعرفتهم.

أمـــا المشـــرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور/ سعد بن عبد الله الزهراني فقد أشغلته كثيرا رغم مشاغله وأعبائه الكبيرة، وأخذت من وقته الثمين الكثير والكثير فلم أجد مـــنه إلا رحابـــة صدره، وتحمله لي لكثرة زياراتي له، واتصالاتي به، فكنت أحظى على الـــدوام بوابـــل مـــن عطائـــه الفكري، وغيثا من ملاحظاته الهادفة، وتصويباته السديدة، وتعلـــيقاته المفيدة، مما كان له عظيم الأثر بعد الله في إنجاز هذا الجهد بهذه الصورة، فله مني الشكر والتقدير، والدعاء بالأجر، والثواب من الله سبحانه.

كمـــا أشـــكر أعضاء لجنة مناقشة خطة البحث الدكتور/ هاشم حريري، والدكتور/ عـــبد القـــادر بكر، والدكتور/ محمد المنشي على ما قدموه من آراء صائبة، وملاحظات هادفـــة، حتى أصبحت الخطة بصورتها النهائية، والشكر موصول للأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم استبانه هذا البحث، حتى أصبحت في صورتها النهائية.

كما أشكر عضوي لجنة مناقشة هذه الدراسة وهما :

ســعادة الدكــتور/ ســلطان سعيد مقصود، وسعادة الأستاذ الدكتور/ علي بن سعد القرنـــي الذيـــن كـــان لآرائهمـــا الصائبة، وملاحظاتهما الهادفة، دور كبير في إثراء هذه الدراسة.

وأشكر كل من ساهم معي في جمع أداة هذه الدراسة أو قدم ليَّ أي مساعدة لإنجاز هذا البحث، ومنهم الدكتور/ علي بن عبدالله البردي، والأستاذ/ علي بن عبد الله الجمعان، والدكــتور/ داخــل بن دخيل الله الحارثي، والدكتور/ حامد بن أحمد الشنبري، والدكتور/ علـــي بن سعيد الغامدي، والدكتور/ عبد الله جمعان الغامدي، والدكتور/ عبد الرحمن بن أحمـــد هـــيجان، والدكـــتور/ محمد الغامدي، والدكتور/ عبد الله الخضر، والدكتور/ سعيد المغامســـي، والدكتور/ محمد عفيفي، والدكتور/ أحمد بن سالم العامري، والعميد الدكتور/ محمد بن إبراهيم السيف، والرائد/ علي بن سعد الجامع، والرائد/ خالد بن سعد الجضعي، والأســـتاذ/ علـــي آل زاهـــر، والأســـتاذ/ منصور القحطاني، والمقدم/ محمد بن مشبب القحطاني.

كما أشكر رفيق دربي في رحلة الدارسة العميد الدكتور/ محسن بن علي الشنبري على ما قدمه من ملاحظات وآراء حول بعض أفكار هذه الدراسة.

والشـــكر موصول لجميع زملاء الدراسة في مرحلة الدكتوراه ولكل من ساهم معي بأي جهد في إتمام هذا البحث، وأسأل الله للجميع حسن الأجر والثواب.

والحمد لله رب العالمين ،،،،

الباحـــث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفصل الأول
مدخل الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مدخل الدراســـة

المقدمة :

الحمــد لله القــائل ﴿ إِنَّ اللّــهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ (سورة الرعد الآية:١١) والصلاة والسلام على رائد التغيير الأول نبينا محمد الذي غيرّ الكفر بالإسلام والجهل بالعلم والخرافة بالحقيقة وبعد:

فــإن العالم يشهد تحولات جبارة، وتطورات متسارعة، وتغيرات متلاحقة فــي شــتى مناحــي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، تبع ذلك تغــيرات جذريــة في أنماط الحياة والسلوك الإنساني، وتبدلات في القيم والمفاهيم التــي تحكــم العلاقات بين الأمم والشعوب، وما كان ذلك إلا نتاج الفكر الإنساني الإبداعــي المتوثب إلى اكتشاف المجهول، والبحث عن الحلول لمواجهة المتطلبات المســتجدة فــي البيئات المحيطة، إلى ذلك يشير عمار (١٩٩٩، ص٢٢) بأنه لا مهــرب من مواجهة المستقبل، وصياغة متطلباته، والتعامل مع مغيراته، ومواجهة تحدياته.

وحيث أن القرن الحادي والعشرين الميلادي قد حط رحاله، فإن المزيد من التحديات والمتغيرات والمتطلبات سوف تشكل صورة الحياة المستقبلية في مختلف الجوانــب، ويمثل التعليم الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات ونموها، وهو السبيل إلى مواجهة التحديات، وصياغة الحلول لمشكلات الحياة الإنسانية ومتطلباتها.

لذلــك تزايدت الدعوات لإصلاح النظم التعليمية، وتجديد محتواها وأساليبها للاســتجابة الفعالــة للتحديات والمتغيرات المستجدة، وحيث أن التعليم العالي يمثل المــرحلة العليا في السلم التعليمي ونظراً لأهمية الدور الذي تضطلع به مؤسساته في تعليم الأجيال، وخدمة البحث العلمي، وخدمة المجتمع، فإنه يتحتم على القائمين علــيه ضــرورة إحــداث الــتطوير والإصلاح، وتخطيط التغيير اللازم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وفي هذا الخصوص ينادي الخطيب (١٩٩٩، ص٦) بضرورة إحداث التغيير في رسالة الجامعة وأدوارها ووظائفها لتتمكن من مواكبة التحولات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية.

يؤكد خلف (١٤١٥، ص٣٣٨) إلى أن أهم عاملين يحتمان التغيير في التعليم العالي هما التكنولوجيا والحراك الاجتماعي، وهذا آبس (Abis، ١٩٩١، ص٩) يحدد أهم محتمات التغيير في التعليم العالي ومنها ظهور مؤسسات تعليمية بديلة، وتلاشى الفروق التقليدية بين التدريس في الحرم الجامعي وخارجه، وتبني عدة استراتيجيات للتغيير، وتطوير أساليب جديدة للتعليم، واستخدام مصادر جديدة وخلاقه للتمويل، وتطوير برامج خاصة لفئات معينة من المجتمع.

ومن خلال قراءات الباحث وجد أن أهم تحديات تواجه التعليم العالي وتحتم إحداث التغيير تتمثل في تزايد الطلب على التعليم العالي فحسب ما ذهب إليه فيسوري (Vassuri، ١٩٩٨م، ص٣٣٨) أن سكان العالم من المتوقع أن يزداد من ٥٫٥ مليار نسمة حالياً إلى ١١-١٤ مليار نسمة في نهاية القرن الحادي والعشرين وبالتالي فإنه سوف يتنامى الطلب على التعليم العالي من ٦٥ مليون طالباً عام ١٩٩١م إلى ٧٩ مليون طالباً عام ٢٠٠٠م وإلى ٩٧ مليون طالبا عام ٢٠٢٥م.

ومؤسسات التعليم العالي كما يؤكد داياز (Dias، ١٩٩٨م، ص٣٦٨) ملتزمة بالتوافق مع الاتجاهات الاجتماعية وتحيا في تغيير دائم. ومن تحديات التعليم العالي أيضاً التقدم العلمي والتقني، فقد تضاعفت المعرفة بشكل لم يسبق له مثيل، حيث أن العالم يعيش الموجه الثالثة "عصر تفجر المعلومات"، إلى ذلك يشير حجازي (١٩٩٤م، ص١٢) بقوله "إنه لأول مرة تتقادم التكنولوجيا بهذه السرعة من خلال أجيال متزاحمة كل منها يشكل تحولاً يمثل هوه مع ما سبقه فلا تلبث تكنولوجيا أن تنزل الأسواق حتى يكون الجيل الثاني والثالث قد أصبح جاهزاً".

وهذا التقدم يشكل تحدياً كبيراً لمؤسسات التعليم العالي ويتطلب منها في نظر الباحث إحداث التغيير في نظمها وبرامجها ومناهجها وهياكلها وطرق الإعداد المتبعة والاستفادة من هذا التقدم المذهل في تحسين جودة أدائها.

وفي هذا السياق يذهب السعدون وعبيد (١٩٩٤م، ص٥) إلى أن القرن الحادي والعشرين سوف يكون قرن التقدم العلمي المذهل في كافة المجالات والصناعات المتفوقة والإنتاج المتميز، وسوف يكون مليئاً بالمتغيرات التي تحتاج إلى قوى عاملة ماهرة قادرة على مواجهة هذا التقدم وتلك المتغيرات.

وقد استفادت كثير من مؤسسات التعليم العالي من هذا التقدم العلمي والتقني، ولعل ما نشاهده من أنماط مستحدثة للتعليم العالي ما هي إلى نتاج وثمرة لهذا التقدم، فلولا تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لما انتشر استخدام التعليم عن بعد والجامعة المفتوحة وغيرها من أشكال التنظيم الجامعي.

ويؤكد ذلك فيسوري (Vassuri، ١٩٩٨م، ص٣٨٧) بإشارته إلى أن التطورات الجديدة في تكنولوجيا الاتصال تساهم في إيجاد مناهج جديدة في تجميع المعلومات، وإعطاء الدروس، وتساعد في الوقت نفسه الجامعات القوية في طرح برامجها، والحصول على الدرجات العلمية داخل البلدان الأخرى. كما أن العولمة بصفتها مصطلح حديث أصبح يشكل تحدياً كبيراً لمؤسسات التعليم العالي، فقد ترابطت جسور المعرفة وتواصلت المراكز العلمية والتعليمية العالمية، وغدت المعرفة أمراً مشاعاً أكثر من ذي قبل، إلى ذلك يشير لال (١٩٩٨م، ص٣) حيث يقول :

> وقد نقلتنا ظاهرة العولمه الحالية من التركيز المحلي إلى المجتمع العالمي، وأثرت بهذا على كافة المجالات الاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، وعلى العلاقات بين الأفراد، ولم يعد بإمكان أي بلد أن يعتبر نفسه بمعزل عن تأثيرات الأحداث والتطورات الدولية، بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، وأصبح كل منا مواطناً من مواطني العالم، وأصبح علينا أن نتعلم لنعيش في القرية العالمية، وأن نكون قادرين على معرفة الآخرين والتفاهم معهم والانسجام معهم واحترام الاختلافات الثقافية والروحية التي تميزهم عنا وتحقيق مشروعات مشتركة معهم وبناء السلام والتعاون الدوليين.

ويضيف دياز (Dias، ١٩٩٨م، ص٣٧٠) بأن للعولمه آثاراً إيجابية وأخرى سلبية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد سياسات التعليم العالي، ويتجه طغيان التكنولوجيا على التعليم العالي وخصوصاً شبكة انترنت للمعلومات (Internet) نحو العولمه الموحدة.

ويعتقد الباحث أن كثيراً من مؤسسات التعليم العالي القوية يجب أن تعمل علـى التكيف مع هذا التحدي الجديد ـ العولمه ـ دون تضييع لهويتها ومعتقداتها وقيمها، ويندرج تحت ذلك جامعات العالم العربي والإسلامي التي ينبغي لها أن تلج ميدان التنافس الدولي دون الإخلال بأي من ثوابتها الراسخة، وهي قادرة على ذلك بالتوكل على الله ثم العودة إلى الابداع بجدية في العمل.

وخلال الثلث الأخير من القرن العشرين شهد التعليم العالي في مختلف دول العالم خصوصاً في الدول المتقدمة تطورات كبيرة وتغييرات جوهرية مثل نظام الساعات المعتمدة أو المكتسبة وهو كما يشير مرسي (١٤٠٧هـ، ص٥٧) من النظم الجامعية المتطورة وهو معروف وشائع في الجامعات الأمريكية وأخذت به معظم جامعات العالم ومنها بعض الجامعات العربية، وكذلك التعليم قصير الدورة، وهو عبارة عن معاهد أو كليات نشأت لسد احتياجات المجتمع من القوى العاملة في تخصصات ملحة، وأهم أنواعه كليات المجتمع في الولايات المتحدة والتي أخذت بها المملكة العربية السعودية أخيراً، ومعاهد البوليتكنيك في فرنسا وبريطانيا وبعض الدول، ومن مظاهر التطور أيضاً الجامعة المفتوحة وتعد أهم مظاهر التعليم عن بعد، وهذا النمط من التعليم لعله يسهم في حل مشكلة تزايد الطلب على التعليم العالي، وكذلك في تقديم فرص التعليم لمن فاتهم قطار التعليم من الكبار، أو المرتبطين بمسئوليات حياتهم. ومن تطورات التعليم العالي إدخال التقنيات المتطورة في مؤسساته، فقد خطت معظم مؤسسات التعليم العالي في العالم خطوات إيجابية جبارة في سبيل تطوير نظمها وسياساتها وطرق الإعداد وبرامجه باستخدام التكنولوجيا المتطورة، وأهم مظاهر هذا التطور دخول الحاسب الآلي في تسهيل العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وكذلك ما يشاهد اليوم من انتشار واسع لشبكة انترنت للمعلومات (Internet) في العالم، ولعل مؤسسات التعليم العالي من أكبر المستفيدين من هذه التقنية المتطورة التي تمكن مستخدميها من التجول عبر دور النشر العالمية، والمراكز العلمية، والجامعات والمكتبات،

والتنقل بين قواعد المعلومات بكل يسر وسهولة، واستخدام البريد الإلكتروني (E-mail) في التواصل مع الآخرين مما يفعّل عملية الاتصال في المؤسسة الجامعية نفسها ومع غيرها من المؤسسات ذات العلاقة.

ولعل العالم العربي اليوم أحوج ما يكون إلى ضرورة مراجعة وإصلاح النظم التعليمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، حيث يشير نشابه (١٩٩٨م، ص٥) إلى " أن العالم على عتبة قرن جديد، وكل المؤشرات تبشر بطاقات جديدة، وكشوفات جديدة، وقدرات هائلة ستوضع تحت تصرف أجيال المستقبل، وهذه الطاقات ستحتاج إلى أساليب جديدة للتعامل مع مصادر المعرفة، ويؤكد أن شبابنا اليوم بحاجة لكتاب جديد بعنوان (تعلم كيف تفكر لتكون مجدداً ومبدعاً) فعالم الغد هو عالم الآفاق الجديدة والكشوفات".

في حقيقة الأمر يبدو أن مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي لا زالت مقلدة ونمطية في أساليب التعليم، ومعقدة في نظمها وسياساتها، هذا ما يؤكده نوفل وكمال (١٩٩٠م، ص٤١) بقولهما:

> يحتاج التعليم العالي العربي إلى تحديث محتواه قدر حاجته وتطوير هياكله، لقد قامت الثورة العلمية التكنولوجية على أساس علوم جديدة (علوم إلكترونية والمعلومات وغيرها) وارتبطت بصناعة جديدة (الصناعات الإلكترونية ـ والفضائية ـ والبيولوجية) ولا يزال تعليمنا ومجتمعاتنا متخلفة عن هذه وتلك، فنحن لم نعش بدرجة كافية عصر الصناعة في عالم تجاوز عصر الحضارة الصناعية إلى حضارة عصر المعلومات.

ولأن للتعليم العالي دور هام في تلبية احتياجات المجتمع المستجدة يقول الأطرش (١٩٩٧م، ص١١):

> الاتجاهات الحالية للتعليم العالي والتحديات المعقدة التي تواجهه وتلك المتوقعة خلال القرن القادم على مستوى الوطن العربي والعالم أجمع تقتضي منا إعادة النظر والتفكير في دوره ومهمته، كما تتطلب بلورة نهوج جديدة له، ووضع سلم لأولويات تطويره المستقبلي، وتوسيع نطاق

المشـــاركة فـــي جهـــود التحديـــث والتطوير بما يضمن تلبية احتياجات ومتطلبات التنمية الحالية والمستقبلية لمجتمعنا العربي الذي يشهد تحولات اقتصــــادية واجتماعـــية وسياسية كبيرة، وهنا لابد من التأكيد على أهمية التجديد الذي يقوم على الأصالة.

ومن خلال قراءات الباحث في أدبيات دراسته وجد أنه قد بذلت جهود طيبة علـــى مســـتوى الوطن العربي خلال العقد الماضي في سبيل تطوير التعليم العالي ودفعـــه لمواجهـــة التحديات المستجدة حيث عقد عدد من المؤتمرات والندوات في مختلف الدول العربية تناولت مختلف جوانب التعليم العالي ومشكلاته، وطرح فيها عـــدد كبـــير مـــن الـــبحوث تناولت تشخيص أمراضه ووصفت الدواء. وقد كان لوزارات التعليم العالي العربية، واتحاد الجامعات العربية، ومكتب التربية العربي لـــدول الخلـــيج، والفـــرع الإقليمـــي لليونســـكو، والجامعات، والجمعيات العلمية المتخصصة، وغيرها جهود جبارة في تلك المؤتمرات والندوات.

وحيـــث أن تلـــك المؤتمرات والندوات خرجت بالعديد من التوصيات التي تـــنادي بالتغيـــير لـــتطوير التعليم العالي ومؤسساته في الوطن العربي، إلا أن أي توصـــيات تبقى حبراً على ورق إن لم تجد من يضعها حيز التنفيذ وهذا في نظر الباحـــث يتطلب عدد من المقومات والإمكانات التي ينبغي أن تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي مثل:

- وجود القيادات الأكاديمية المؤهلة الراغبة في التغيير والقادرة على إحداثه.
- توفر الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة للتغيير.
- توفر المعلومات والبيانات وتقنيات الاتصال.
- انـــتهاج التخطـــيط الفعـــال والتركيز على التخطيط الاستراتيجي في التخطيط للتغيير.

فالتغيير لن يقوم ولن تؤتى أكله ما لم تتوفر له تلك المقومات والإمكانيات. والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية يواجه كغيره من أنظمة التعليم العالمية

تحديـــات جســـام تتطلـــب إحداث التغيير والتعامل مع المستجدات، وذلك يتطلب بصـــورة أساســـية قـــيادات مؤهلـــه وقادرة على تحويل الجامعات السعودية نحو المستقبل، ومواجهة متغيراته المستجدة بنجاح، لذلك فهذه الدراسة تناولت القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للتعرف على مدى ممارستها للقيادة التحويلية في ادارة عملية التغيير، فهذا النمط من القيادة قد ثبتت أهميته في ميدان التعليم العالي، وفي هذا الخصوص تؤكد هوبر (Huber, 2000, P. 2) بأن القيادة التحويلية تعتبر جوهـــرية لإيجـــاد مؤسســـات قوية للتعليم وبالتالي قيادة تلك المؤسسات لمواجهة التحديات الملحة التي تواجه التعليم العالي.

والقيادة التحويلية للتعليم العالي تتطلب قادة بمهارات عالية وقدرات متميزة فـــي كيفية التعامل مع الآخرين، وكيفية إدارة الحياة الفكرية، بالإضافة إلى القدرة علـــى الخطابـــة والقدرة على معالجة قضايا التعليم العالي من خلال أسلوب كتابي يتمـــيز بالشـــمول والموضـــوعية، وحيث أن القائد التحويلي وفقاً لـــ تكي وديفانا (Ticky and Devanna) يتمـــيز بعـــدد من الخصائص الجوهرية التي تمكنه من تحويـــل منظمته نحو الأفضل ومجابهة التحديات المستقبلية لذلك فإن هذا النمط من القـــادة يعتبر ضرورياً في ميدان التعليم العالي، وفي هذا الخصوص يقول مونتز (Munitz, 1995, P. 3) ينبغـــي علـــى قـــائد التغيير الأكاديمي أن يخوض غمار المخاطـــرة، وأن يكـــون ممن يعتمد عليه، وأن يتوفر لديه قدر كبير من الإحساس والشجاعة، وأن يعرف كيف يسوق خدمات مؤسسته.

ومـــن خـــلال عناصـــر ســـلوك القـــيادة التحويلـــية عـــند باس وأفوليو (Bass and Avolio) وخصـــائص القـــائد التحويلـــي عـــند تكـــي وديفانـــا (Ticky and Devanna) فـــإن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية ينبغي أن يكونـــون مؤهليـــن لممارسة سلوك القيادة التحويلية وأن يمتلكون خصائص القائد التحويلـــي وذلك لقيادة جامعاتهم نحو المستقبل المنشود ومواجهة التحديات الملحة والعبور نحو الألفية الثالثة باقتدار، وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة :

إن التغيير يحدث في الجامعات السعودية ولكنه قد يكون بطيئاً أو غير مخطط بشكل جيد، أو قد تعترض سبيله بعض العقبات الصعبة، يؤكد ذلك البازعي (١٤١٩، ص٩١) حيث يشير إلى أنه (كي تنطلق عملية التغيير لابد من أن يقتنع أعضاء هيئة التدريس بأهمية التغيير والحاجة إليه، وبالنظر إلى الواقع يتبين أن عملية التغيير قد لا تنطلق، وإن بدأت قد لا تكتمل)، وقد تفشل جهود التغيير لضعف القيادة حيث تتطلب إدارة عملية التغيير قيادة فعالة ذات مهارات وقدرات عالية، وقد أكدت دراسة لي (Lee, 1995) على أن أهم أسباب فشل التغيير تكمن في ضعف القيادة، وضعف الاتصال، وضعف التوجيه، وضعف الالتزام، فمهما بذل من جهد في التخطيط والتحضير للتغيير فمن غير الممكن أن يحقق النتائج والأهداف المنشودة في غياب أو ضعف القيادة، فالقيادة في نظر الباحث تشكل الأساس والعنصر الجوهري لنجاح التغيير في الجامعات، إذ بدون قيادة واعية ومدركه ومؤهله لا يمكن أن تدار عملية التغيير بنجاح في ظل المتغيرات المستجدة، فالتحديات الجسام التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السعودية تتطلب نوعية مختلفة من القيادات تمتلك من المهارات والقدرات ما يمكنها من تحمل مسئولياتها نحو تطوير الجامعات وتأهيلها لدخول القرن الجديد ومواجهة تحدياته بكل كفاءة واقتدار، في إطار دعوة الدين الإسلامي للتطوير نحو الأفضل بالدعوة إلى التفكير.

إن مشكلة القيادة أمر في غاية الأهمية، فالمرحلة الراهنة مرحلة تحول من قرن إلى قرن، والمتغيرات المحيطة بالجامعات السعودية تشكل ضغوط كبيرة لإحداث التغييرات اللازمة، وفي هذا الصدد يؤكد (الثبيتي والقرشي،١٤١٨) على أهمية انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتصور الصحيح، فالعقول المطلوبة للجامعات السعودية هي العقول التي تتفاعل بداخلها القوى المؤثرة على التعليم كما تتفاعل تلك القوى في البيئة الخارجية.

ولشعور الباحث من خلال عرضه السابق بأن القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لهذه المرحلة نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام

تمكن القائد إذا ما مارسها من إدارة التغيير في منظمته بنجاح وتحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلبى الطموحات والمتطلبات المستجدة ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية.

وحيث أن عدداً من الدراسات قد تناولت القيادة التحويلية في المجتمعات الغربية من حيث عناصرها وخصائصها، وأهمية ممارستها، فدراسة باربر (Barber, 1990) أكدت أهمية ممارسة القيادة التحويلية، وأوضحت العلاقة القوية بين القيادة والتغيير التنظيمي، ودراسة فون (Foughn, 1991) أكدت أهم ثلاث خصائص للقادة التحويليين وهي:

أنهم مجسدون للقيم وقادرون على ابراز حاجات منظماتهم، أنهم أصحاب رؤى، أنهم وكلاء للتغيير، كما اتضح من دراسة زيلنزكي (Zielinski, 1996) أن رئيسة جامعة شمال داكوتا شيفي (Shaffee) تملك خصائص القيادة التحويلية كما أكدت أن جامعة فيفن (Fifin) في ادارتها تعتبر مثالٌ للقيادة التحويلية الناجحة لأن رئيسها مارس القيادة التحويلية في احياء مؤسسة ميته.

هذه الدراسات وغيرها توضح أن مشكلة القيادة في المنظمات الغربية ومنها الجامعات قد تم تناولها بالدراسة والبحث، وهذه الدراسة تناولت القيادة التحويلية من حيث عناصرها، وخصائصها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى ممارسة القيادة التحويلية وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :

١) التعرف على مدى ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية لأسلوب القيادة التحويلية وفق العناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (Bass And Avolio) والتي أطلق عليها (Four I, S) وهي:

(التأثير المثالي أو القائم على القدوة والمثال Idealized Influence – الحفز الإلهامي Inspirational Motivation – الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation – الإهتمام بالفرد Individualized Consideration).

٢) التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا (Tichy And Devanna) وهي: (يعتبر نفسه قائداً للتغيير Change Agent، شجاع Courageous، يثق بالآخرين Believe In People، موجه بالقيم Value - Driven، يتعلم مدى الحياة Life Long Learner، قادر على التعامل مع التعقيد، والغموض وعدم التأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary).

٣) التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية إن وجدت بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة).

٤) التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة).

٥) اقتراح نموذج للقائد التحويلي.

أهمية الدراسة :

تناولت هذه الدراسة جانباً هاماً من جوانب إدارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وهو إدارة التغيير من حيث مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية أثناء عملية التغيير في وحداتهم الأكاديمية ومدى تمتع تلك القيادات بخصائص القائد التحويلي.

فهذا البحث تناول بالدراسة العلمية، والميدانية موضوعاً جديداً لم يسبق أن طرق من قبل محلياً حسب علم الباحث، وهو جانب القيادة التحويلية، خصوصاً وأن هذا الأسلوب القيادي بدأ يأخذ مكانة مرموقة في الدراسات والبحوث المعاصرة والمتعلقة بعملية التغيير في المنظمات الاجتماعية.

وحيث أن الباحث يرى بأن هذا الأسلوب القيادي بما يحويه من مبادئ وعناصر وخصائص ومهام هو أسلوب ملائم لقيادة التغيير في الجامعات السعودية، لذا فإنه يسعى في دراسته الحالية إلى تشخيص واقع سلوك القيادة التحويلية الممارس في إدارة التغيير والخصائص الشخصية، والمهنية للقادة العاملين في الجامعات السعودية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات، والمقترحات في ضوء النتائج.

ويدعم أهمية هذه الدراسة أيضاً ما ذهب إليه الهواري (١٩٩٦،ص٧٢) حيث يقول: «إن الذين يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي للقيادة التحويلية متواجدين في كل مكان، كل ما هو مطلوب هو اكتشافهم والعناية بهم ورعايتهم»، وكذلك ما أوصت به دراسة تكر (Tucker, 1995) من ضرورة إجراء بحوث عن القيادة في التعليم العالي وبذلك يمكن أن يلخص الباحث أهمية دراسته في النقاط التالية :

١- أن هذه الدراسة تعد رائدة في نظر الباحث لعدم إجراء مثلها حسب علمه، وبالتالي يأمل الباحث أن تكون دراسته إضافة علمية في مجال إدارة التغيير في التعليم العالي.

٢- تساعد الدراسة الحالية في الوقوف على واقع قيادة التغيير في الجامعات السعودية، ومدى ممارسة القيادة التحويلية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وبناء على نتائج الدراسة يقدم الباحث التوصيات والمقترحات المناسبة.

٣- يمكن أن يكون في نتائج هذه الدراسة وتوصياتها واقتراحاتها ما يساعد المسئولين في التعليم العالي على تطوير هذا الحقل الهام وحسن اختيار قياداته.

٤- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسئولين عن التعليم العالي لمعرفة الخصائص الشخصية والمهنية للقيادات المطلوبة لمؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات المحيطة.

٥- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسئولين في التعليم العالي على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية، وتصميم الدورات لاعداد القيادات التحويلية.

٦- يؤمل أن تتوصل نتائج هذه الدراسة إلى معالجة مشكلات القيادة في الجامعات السعودية التي تعاني من الضعف وعدم الكفاءة لدى كثير من القيادات الاكاديمية الغير مؤهله إن اتضح ذلك للباحث.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدارسة عن الأسئلة التالية :

١) ما مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفق العناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (Bass And Avolio) في ادارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٢) ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا (Tichy And Devanna) من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟

٣) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة) ؟

٤) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمدى تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة) ؟

٥) ما هو النموذج المقترح لتطوير القائد الأكاديمي؟

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على دراسة القيادة التحويلية من خلال :

١) عناصرها الأربعة التي حددها كلاً من باس وأفوليو (Bass And Avolio, 1994) وهي (التأثير المثالي أو القائم على القدوة والمثال Idealized Influence – الحفز الإلهامي Inspirational Motivation – الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation – الإهتمام بالفرد Individualized Consideration).

٢) خصائص القائد التحويلي التي حددها تيكي وديفانا (Tichy And Devanna 1986) وهي (يعتبر نفسه قائداً للتغيير Change Agent، شجاع Courageous، يثق بالآخرين Believe In People، موجه بالقيم Value - Driven، يتعلم مدى الحياة Life Long Learner، قادر على التعامل مع التعقيد، والغموض وعدم التأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary).

الحدود المكانية : تناولت الدراسة أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور بالجامعات السعودية الثمان داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم بحمد الله وتوفيقه تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٠/١٤٢١هـ.

محددات الدراسة :

لا يخلو بحث من أوجه القصور التي ليس في مقدور الباحث التحكم بها، ومن الصعوبات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة ندرة المراجع العربية في موضوع القيادة التحويلية، وعدم تفاعل عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة وإحجامهم عن الإجابة رغم محاولات الباحث المتكررة لرفع عدد المستجيبين.

مصطلحات الدراسة :

التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

عرفه الزهراني (١٤١٦هـ، ص٧) على أنه تعديل هادف ومقصود في سلوك الأفراد أو في البنية التنظيمية أو فيهما معاً وهذا التعديل قد يكون جزئياً أو كلياً متدرجاً أو دفعة واحدة.

وفي هذه الدراسة يعني الباحث بالتغيير أي تطوير أو تحسين أو تعديل في هياكل ونظم وبرامج وقيادات مؤسسات التعليم العالي السعودية.

إدارة التغيير :

عرفها أفندي (١٩٩٤م، ص١٠) بأنها حركة الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتتجنب

عوامـل التغيـير السـلبي، وهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لأحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

وتعنـي إدارة التغيير في هذه الدراسة عملية تخطيط وتحديد أهداف التغيير وتحديد خطوات تنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه في المنظمات.

إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي :

عـرفها الزهراني (١٤١٦هـ، ص١٤) بأنها مدخل حديث يعمل على رفع قـدرة وكفـاءة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيه والاستفادة من ثماره وتجنب سلبياته.

وفـي هذه الدراسة يقصد الباحث بإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي عملـية تخطـيط وتحديد أهداف التغيير ورسم إجراءات وخطوات تنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه.

القيادة التحويلية :

عرفها بورنز (Burnes, 1987) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلـى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

وتعـرفها حسن (١٩٩٩، ص٢٤٤) بأنها مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير، وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة.

وتعنـي **القيادة التحويلية:** في هذه الدراسة ذلك الأسلوب القيادي المشتمل علـى الأربعـة العناصر التي حددها كل من باس وأفوليو (Bass And Avolio) وهـي: (التأثـير المثالي أو القائم على القدوة والمثال، Idealized Influence – الحفز الإلهامي، Inspirational Motivation – الإستثارة الفكرية، Intellectual Stimulation – الإهتمام بالفرد، Individualized Consideration).

القائد التحويلي :

يعـــــرفه بـــــاس وســـــبانقلر وياماريـــــنو (Bass and Spangler ،Yammarino, 1993, P.82) بأنه القائد الذي يعمل على رفع حاجات التابعين ويبرز تغييرات مثيرة في الأفراد والمنظمة.

ويعـرفه الهـواري (١٩٩٩، ص٤٧) «بأنه القائد الذي يرفع من مستوى

التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات».

ويقصد **بالقائد التحويلي** في هذه الدراسة ذلك القائد الذي يتمتع بالخصائص التـــي حددهـــا تكـــي وديفانا (Tichy، Devanna) وتتمثل في من يعد نفسه قائدا للتغيـــير Change Agent، شـــجاع Courageous، يثق بالآخرين Believe In People، موجه بالقيم Value - Driven، يتعلم مدى الحياة Life Long Learne، قـــادر علـــى التعامل مع التعقيد، والغموض، وعدم التأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary.

القـــيادات الأكاديمـــية: وتعني في هذه الدراسة جميع مديري الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

الفصل الثانى
أدبيات الدراسة

أولا : الإطار النظري

المبحث الأول : التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية : النشأة وأبرز مراحل التغيير

المبحث الثاني : نظريات إدارة التغيير التنظيمى ونماذجه واستراتيجياته

المبحث الثالث : التغيير فى مؤسسات التعليم العالى

المبحث الرابع : القيادة الفعالة للتغيير

المبحث الخامس : نظرية القيادة التحويلة

ثانياً : الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أدبيـــات الدراســـة

أولاً : الإطار النظري :

المبحث الأول : التعليم العالي في المملكة العربية السعودية النشأة وأبرز مراحل التغيير

لمحة تاريخية :

يعتــبر التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حديث النشأة قياساً بنشأة التعليم العالي في مصر والدول الغربية. وقد تمثلت البدايات الأولى لهذا النوع من التعليم في إنشاء كلية الشريعة في مكة المكرمة عام ١٣٦٩هـ حيث ضمت الدفعة الأولى خمسة عشر طالباً شكلوا النواة الأولى لطلاب التعليم العالي في المملكة، تلا ذلك إنشاء كلية التربية عام ١٣٧٢هـ في مكة المكرمة أيضاً بعد تعديل اسمها من كلـية المعلمين ، بعد ذلك قامت كلية الشريعة في الرياض عام ١٣٧٣هـ (الداود، ١٤١٦هـ، ص١٧٤).

وشــهد عام ١٣٧٧هـ ولادة أول جامعة سعودية بصدور المرسوم الملكي رقــم (١٧) وتــاريخ ٢١ ربيع الأول ١٣٧٧هـ الذي قضى بإنشاء جامعة الملك ســعود في الرياض. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٨هـ، ص٢). ثم توالى تأسيس الجامعات السعودية تباعاً كما يلي:

فــي عــام ١٣٨١هـــ تأسست الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وهذه الجامعــة تولي اهتماماً خاصة بأبناء العالم الإسلامي وإعدادهم لحمل لواء الدعوة الإسلامية الصحيحة في بلادهم. (الخضير، ١٤١٩هـ، ص١٢٧).

وفــي عــام ١٣٨٧هـ تأسست جامعة الملك عبد العزيز في جدة كجامعة أهلية ثم تحولــت إلــى حكومــية عام ١٣٩١هـ. وفي عام ١٣٩٤هـ قامت جامعة الإمام محمــد بــن ســعود الإســلامية في الرياض. وفي عام ١٣٩٥هـ تشكلت جامعة البــترول والمعادن بالظهران بتحويل كلية البترول والمعادن إلى جامعة، وفي عام ١٤٠٧هـــ تم تعديل اسمها إلى جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هـ، ص٢٥).

وشـــهد عـــام ١٣٩٥هــــ قيام جامعة الملك فيصل في مدينة الهفوف في الإحســـاء حيـــث مقرها الرئيسي ويوجد لها فرع في الدمام. بينما قامت جامعة أم القـــرى في مكة المكرمة عام ١٤٠١هــ بعد أن تم فصل كليتي الشريعة والتربية فـــي مكة المكرمة عن جامعة الملك عبد العزيز في جدة وأضيف إليها سبع كليات حديثة (جامعة أم القرى، ١٤١٧هــ).

وكـــان عام ١٤١٩هــ ميلاد أحدث جامعة سعودية في مدينة أبها بالمنطقة الجنوبـــية مـــن المملكـــة وذلك بضم فرعي جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك سعود وإعادة هيكلتها في جامعة مستقلة تحمل اسم جامعة الملك خالد تمهيداً لاضافة كليات جديدة حسب متطلبات التنمية الاجتماعية.

هـــذا إيجاز تاريخي لنشأة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث اقتصـــر الباحـــث على الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي فقط وتوجد كليات أخرى تتبع كلاً من وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات، ومؤسسة التعليم الفني والتدريب المهني، وكليات عسكرية، وكليات صحية.

أبرز مراحل تطوير التعليم العالي السعودي :

هـــناك محطـــات تاريخية هامة مثلت أهم مراحل التغيير في مسيرة التعليم العالي السعودي يوردها الباحث كما يلي:

المحطة الأولى : إنشاء أول جامعة سعودية :

إنشـــاء جامعة الملك سعود عام ١٣٧٧هــ كأول جامعة سعودية لها هيكلها التنظيمي واستقلالها المالي والإداري وأصبحت تعرف فيما بعد بـــ «الجامعة الأم» وهـــذا يمـــثل بداية تحول مسار التعليم العالي في المملكة إلى عهد جديد. (وزارة التعليم العالي، ١٩٩٨م، ص٢).

المحطة الثانية : صدور وثيقة سياسة التعليم :

صـــدور وثـــيقة سياســـة التعلـــيم عن اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربـــيـــة الســـعودية في عام ١٣٩٠هــ (الحقيل، ١٤١٦هــ) وقد حددت الأسس التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث تضمنت الوثيقة أهداف التعليم العالي وهي:

- تنمية عقيدة الولاء لله ومتابعة السير في تزويد الطالب بالثقافة الإسلامية التي تشعره بمسئولياته أمام الله عن أمة الإسلام لتكون إمكانياته العلمية والعملية نافعة ومثمرة.
- إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً لأداء واجبهم في خدمة بلادهم والنهوض بأمتهم في ضوء العقيدة السليمة ومبادئ الإسلام السديدة.
- إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
- القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي في الآداب والعلوم والمخترعات، وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهات التنمية.
- النهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي بما يطوع العلوم لخدمة الفكر الإسلامي ويمكن البلاد من دورها القيادي لبناء الحضارة الإنسانية على مبادئها الأصيلة التي تقود البشرية إلى البر والرشاد، وتجنبها الانحرافات المادية والإلحادية.
- ترجمة العلوم وفنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن، وتنمية ثروة اللغة العربية من المصطلحات بما يسد حاجة التعريب ويجعل المعرفة في متناول أكبر عدد من المواطنين.
- القيام بالخدمات التدريبية والدراسات التجديديه التي تنقل إلى الخريجين الذين هم في مجال العمل ما ينبغي أن يطلعوا عليه مما جد بعد تخرجهم.

ففي هذه المرحلة تم رسم سياسة التعليم العالي ووضعت الخطوط العريضة التي تؤطر مسيرته.

المحطة الثالثة : إنشاء أول كلية للبنات تابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات :

بدأ الاهتمام بالتعليم العالي للبنات بإنشاء كلية التربية للبنات بالرياض عام ١٣٩٠هـ تحت مظلة الرئاسة العامة لتعليم البنات والتي لازالت تضطلع بهذا الدور حيث تشرف من خلال وكالة الرئاسة لكليات البنات على جميع كليات التربية وكليات إعداد المعلمات التي أنشأت تباعاً في مختلف مناطق المملكة. (الرئاسة العامة لتعليم البنات، ١٤١٦هـ، صـ٢٣).

المحطة الرابعة : إنشاء وزارة التعليم العالي :

نظــراً لتنامــي عــدد الجامعات والكليات والطلاب تم إنشاء وزارة التعليم العالــي في عام ١٣٩٥هــ لتتولى الإشراف على الجامعات السعودية والعمل على تخطيط التعليم العالي وتطوره. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هــ، صــ٢٤).

المحطة الخامسة : إنشاء كليات إعداد المعلمين :

نظــراً للحاجــة الملحة لمعلمين سعوديين لمراحل التعليم العام قامت وزارة المعــارف بإنشــاء كليات إعداد المعلمين فأنشأت أولاً في عام ١٣٩٦هــ كليتين متوســطة، تنامي عدد هذه الكليات حتى شمل جميع مناطق المملكة وطورت إلى كليات جامعية لمدة أربع سنوات تمنح درجة البكالوريوس لخرجيها في تخصصات متنوعة تلائم معلمي التعليم العام. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هــ، صــ٦٢).

المحطة السادسة : تأسيس المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني :

فــي هذه المرحلة اتجه الاهتمام إلى التعليم التقني والفني فتأسست المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عام ١٤٠٠هــ. وأنشأت عام ١٤٠٣هــ أول كلــية تقنــية فــي الرياض تحت إشراف هذه المؤسسة وهي كلية متوسطة تمنح الدبلــوم. ثم تنامي عدد هذا النوع من الكليات حتى انتشر في جميع مناطق المملكة وقــد طــورت الكلية التقنية بالرياض إلى أربع سنوات تمنح درجة البكالوريوس لخــريجها فــي عدد من التخصصات التقنية. وفي عام ١٤١٨هــ صدر قرار من مجلــس الوزراء بضم كليتي الاتصالات في الرياض وجدة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٨هــ، صــ٢٥).

المحطة السابعة : إنشاء الكليات الصحية :

قامــت وزارة الصحة بإنشاء ثلاث كليات صحية متوسطة عام ١٤١٣هــ في كل من الرياض والدمام وأبها. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هــ، صــ٦٤).

المحطة الثامنة : صدور نظام مجلس التعليم العالي والجامعات :

فــي هــذه المحطــة وضــع نظام جديد للجامعات السعودية حيث صدرت الموافقــة السامية بموجب المرسوم الملكي رقم م/٨ وتاريخ ١٤١٤/٦/٤هــ على نظــام مجلس التعليم العالي والجامعات. حددت مواد هذا النظام الهيكل العام للبيئة

التنظيمية الجامعية في بعديها الأكاديمي والإداري وقد أقر هذا النظام بأن الجامعة ذات شخصية معنوية ذات ذمة مالية لها حق التملك والتصرف والتقاضي. (وزارة التعليم العالي، ١٩٩٨م، ص٧).

المحطة التاسعة : إنشاء كليات المجتمع :

اعتماد أنماط جديدة للتعليم العالي حيث صدرت موافقة مجلس الوزراء على إنشـــاء كلـــيات المجـــتمع لتلبية احتياجات اجتماعية ملحة، وأخضعت هذه الكليات للإشـــراف المباشر لجامعتي الملك سعود وجامعة الملك فهد واستقبلت ثلاث كليات مـــنها فـــي كـــل مـــن حـــائل وتبوك وجيزان طلابها اعتباراً من العام الدراسي ١٤١٨/١٤١٩هـــ. (الخضير، ١٤١٩هـــ، ص١٤٠).

المحطة العاشرة : إنشاء الكليات الأهلية الغير ربحية :

حيـــث أن جمـــيع مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هي مؤسسات حكومية ونظراً لأهمية مساهمة القطاع الخاص في هذا النوع من التعليم فقـــد صدرت موافقة مجلس الوزراء عام ١٤١٩هـــ بالسماح للقطاع الأهلي بإنشاء كلـــيات غـــير ربحـــية وقد استقبلت طلائع هذا النوع من التعليم الدفعة الأولى من طلابهـــا اعتباراً من العام الدراسي ١٤٢٠/١٤٢١هـــ وهي كلية الأمير سلطان في الـــرياض وكلية الأمير سلطان للسياحة والفندقه في أبها وكلية عفت للنبات وكلية دار الحكمة للنبات في جدة.

ويعـــتقد الباحث أن هذا التوجه سوف يساهم في توسيع قاعدة التعليم العالي ويـــؤدي إلى استيعاب أعداد كبيرة من خريجي الثانوية مما سوف يقلل من الضغط على مؤسسات التعليم العالي الحكومية (انظر الجدول رقم «١»).

جدول رقم (١)

محطات التغيير في التعليم العالي مرتبة تاريخياً

المحطة	التاريخ	الحـــــدث
الأولى	١٣٧٧	إنشاء جامعة الملك سعود
الثانية	١٣٩٠	صدور وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية
الثالثة	١٣٩٠	بدأ الاهتمام بالتعليم العالي للبنات بإنشاء كلية التربية للبنات بالرياض
الرابعة	١٣٩٥	إنشاء وزارة التعليم العالي
الخامسة	١٣٩٦	البدء في إنشاء كليات لإعداد المعلمين حيث أنشأت كليتين متوسطة
السادسة	١٤٠٠	تأسيس المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وتم إنشاء أول كلية تقنية في الرياض عام ١٤٠٣هـ
السابعة	١٤١٣	قيام وزارة الصحة بإنشاء ثلاث كليات صحية في كل من الرياض، الدمام، أبها
الثامنة	١٤١٤	صدور نظام مجلس التعليم العالي والجامعات
التاسعة	١٤١٨	إنشاء أول ثلاث كليات للمجتمع في كل من حائل ، تبوك ، جيزان
العاشرة	١٤١٩	صدور الموافقة السامية بالسماح للقطاع الخاص بإنشاء كليات غير ربحية

تحديات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

يواجـــه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كغيره من أنظمة التعليم في دول العالم عدد من التحديات التي تحتم إحداث التغيير لتطوير هياكله التنظيمية وتجديد محتواه ورفع مستوى تأهيل قواه البشرية، حيث يشير الرشيد (١٤١٨هـــ، ص٢٥) إلى أهم المتغيرات التي تؤثر على التعليم العالي مثل:

- تغير سريع الوتيرة تخطى حدود العلم، والثقافة، والسياسة، والاقتصاد إلى المجتمع ذاته: قيمة وأخلاقه، وعاداته وتقاليده وثقافته بوجه عام.
- علـــم يتطور وتتراكم إنجازاته يوماً بعد يوم فتتبدل محاور اهتماماته، وتقنية تساير التقدم العلمي وتغذية، ذلك أن التقنيات الجديدة هي وليدة التطور العلمي وبدورها تقود إلى علوم جديدة.
- اتصـــالات مرئـــية وغـــير مرئية سلكية ولاسلكية قلصت المسافات وجعلت كوكبنا قرية إليكترونية.
- تغـــير في ترتيب الأسبقيات الحاكمة للعالم ويعني بالأسبقيات الحاكمة الـــثروة، القوة، المعرفة حيث أصبح للمعرفة نظام الصدارة بين هذه الأسبقيات.
- اقتصـــاد عالمي متجه نحو الخصخصة يستند إلى التنافس القائم على التميز.
- حضـــارة تقود زمامها قوى عالمية تسعى إلى الهيمنة ليس في مجال المال والاقتصاد فحسب بل وفي مجال الفكر والثقافة.
- تطـــور في عالم المهن تمثل فيه صناعة المعلومات صدر المهن لما تدره من دخل.
- بروز مشكلة البطالة في العديد من بلدان العالم المتقدم والنامي.

وحيـــث أن المملكـــة العربـــية السـعودية لا تعيش بمعزل عن دول العالم خصوصـــاً فـــي عصـــر الاتصال وسرعة انتقال المعلومة فإنها تتأثر بالمتغيرات الدولـــية والإقليمـــية إضـــافة إلى المتغيرات المحلية تلك المتغيرات تشكل تحديات كبيرة تحتم إحداث التغيير في نظام التعليم العالي، وقد استخلص الباحث من خلال مراجعاته لأدبيات التعليم العالي أن أهم التغييرات ينبغي أن تتركز فيما يلي:

- إعادة النظر في المحتوى بحيث يستجيب لحاجات المجتمع المستجدة.

- إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي.
- امتلاك أحدث التقنيات والتجهيزات المساعدة في صناعة التعليم العالي.
- الاهتمام بالبحث العلمي وتوفير المقومات اللازمة له.
- تحقيق فكرة الجامعة المنتجة.
- استحداث أنماط جديدة للتعليم العالي استجابة للطلب المتنامي للتعليم العالي.

إن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وهو يخطو نحو القرن الحادي والعشرين يتحتم عليه أن يتصدى للتحديات الجسام التي ذكر منها الحصين (١٤١٩هـ، ص ص ١٣-٢٤):

١- تحدي الموجة الثالثة.
٢- تحدي العالمية.
٣- تحدي مشكلات العصر.
٤- تحدي ثورة التقنيات التعليمية المعاصرة.
٥- تحدي زيادة الطلب على التعليم العالي.
٦- تحدي المواءمة بين مخرجات التعليمي العالي وسوق العمل.

وخلاصة القول أن أبرز التحديات التي يواجهها نظام التعليم العالي السعودي يمكن إجمالها فيما يلي :

١- زيادة الطلب على التعليم العالي وضعف الطاقة الاستيعابية لمؤسساته.
٢- العولمة.
٣- نظام التقويم في التعليم العالي.
٤- نظام التخطيط في التعليم العالي.
٥- استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
٦- مشكلات العصر.
٧- المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.
٨- الموازنة بين الكم والكيف.

وفيما يلي تفصيلاً لهذه التحديات :

١) زيادة الطلب على التعليم العالي وضعف الطاقة الاستيعابية لمؤسساته :

بدا للباحث من استعراض إحصائيات وزارة التعليم العالي ووزارة المعارف تنامي أعداد خريجي المرحلة الثانوية بشكل كبير جداً جعل من الصعب على مؤسسات التعليم العالي استيعاب الراغبين في الالتحاق بها وتلبية رغباتهم جميعاً مما اضطر الكثير منهم إلى البحث عن بدائل بالاتجاه إلى العمل أو إلى مؤسسات تعليمية خارجية في بعض الدول العربية أو الأجنبية.

وقد أشار المدهري (١٤١٨هـ، ص٣٦٦) إلى أن عدد خريجي المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية كان في عام ١٤٠٦هـ (٣٢,٦٢٦) طالباً وطالبة. وقفز هذا الرقم عام ١٤١٦هـ إلى (٩٣,٤٢٦) طالباً وطالبة. ثم قفز العدد كما أشار السلطان (١٤٢٠هـ، ص٧) إلى (١٥٥,١٥٨) طالباً وطالبة في عام ١٤١٩/١٤١٨هـ، ثم تنامى العدد إلى أكثر من (١٦٥,٠٠٠) طالباً وطالبة في العام الدراسي ١٤٢٠/١٤١٩هـ وفقاً لـ الشدادي (١٤٢١هـ، ص١).

ومن المتوقع أن يتضاعف عدد خريجي المرحلة الثانوية خلال العقد القادم مما يستدعي مخططي التعليم العالي أخذ ذلك بعين الاعتبار، فحسب توقعات المدهري (١٤١٨، ص٣٧٨) فإن نمو أعداد خريجي المرحلة الثانوية والمستجدين بالتعليم العالي سوف يكون كالتالي :

- في عام ١٤٢٥هـ سيكون خريجي المرحلة الثانوية (١٧٧,٦١٢) طالباً وطالبة، والمستجدين بالتعليم العالي (١٢٤,٠٢٩) طالباً وطالبة.
- وفي عام ١٤٣١هـ سيكون خريجي المرحلة الثانوية (٢٥٧,٦٨٧) طالباً وطالبة، والمستجدين بالتعليم العالي (١٨٣,١٨٩) طالباً وطالبة.

هذا التنامي المتضاعف يستلزم نمواً في عدد المقاعد وأعداد أعضاء هيئة التدريس والتجهيزات والامكانات وهذا يشكل تحدياً كبيراً أمام مؤسسات التعليم العالي التي عليها مسئولية رفع نسبة الاستيعاب بشكل يلبي رغبات معظم الراغبين إن لم يكونوا جميعاً وهذا يتطلب توفير الإمكانات والموارد والخطط الفعالة.

ويطالب القرني (١٤١٩هـ، ص٣٢) بتوسيع قاعدة مؤسسات التعليم العالي وتنويع أنماطها من خلال فتح جامعات حكومية وأهلية متخصصة في العلوم التقنية التطبيقية، وإدارة الأعمال وغيرها في مختلف مناطق المملكة لتتمكن من استيعاب أعداد الطلبة والطالبات المتجهين إلى مؤسسات التعليم العالي.

وقد قدمت خطة التنمية السابعة بعض الحلول لمعالجة قضية الزيادة المضطردة في خريجي الثانوية العامة وزيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي من خلال :

- توسيع قاعدة التعليم العالي رأسياً وأفقياً.
- إيجاد قنوات وأنماط جديدة للتعليم العالي مثل الجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد.
- افتتاح المزيد من كليات المجتمع في مناطق المملكة المختلفة بحسب احتياجاتها التعليمية، وزيادة أعداد المقبولين فيها ودعمها بما تحتاجه من إمكانات مادية وبشرية.
- تحسين الكفاءة الداخلية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى.
- تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في توفير الجامعات والكليات الأهلية.
- دمج فروع الجامعات بالمناطق المختلفة وتوحيدها في جامعات مستقلة.

٣) العولمة:

برزت العولمة كمفهوم حديث تعني كما يقول أبو حطب (١٩٩٩م، ص٣) الانتقال من المجال الوطني أو الأكاديمي إلى المجال العالمي أي تجاوز الحدود بل وزوالها وبعبارة أخرى اللاحدود، وهذه اللاحدود تشمل اللاحد المكاني، واللاحد الزماني، واللاحد البشري، وبهذا المعنى فإن العولمة تمتد إلى كل مظهر، وكل جانب من جوانب الحياة، بحيث يؤثر كل منها في الأخر ويتأثر به، ولعل أهم هذه الجوانب: الجوانب الاقتصادية، والسياسية، والثقافية.

ولعل أخطرها هو جانب الثقافة حيث أن العولمة تسعى إلى توحيد القيم والرغبات والحاجات وأنماط السلوك في الذوق، والمشرب، والمأكل، والمسكن، وتنميط طريقة التفكير، والنظر إلى الذات وإلى الآخر، وغير ذلك من جوانب الثقافة والعلم والتعليم وذلك بهدف الوصول إلى ثقافة بلا حدود.

ويفرق الجابري (١٩٩٨م، ص٣٠٠) بين العولمة والعالمية معتبراً العولمة شكلاً من أشكال الهيمنة وبالتالي قمع وإقصاء الخصوصية، أما العالمية فيعتبرها بأنها طموح إلى الارتفاع بالخصوصية إلى المستوى العالمي وبذلك فالعولمة احتواء للعالم واختراق للهوية الثقافية، والعالمية طموح مشروع ورغبة في الأخذ والعطاء، وإغناء للهوية الثقافية.

وفي نفس الاتجاه يذهب الخضري (٢٠٠٠، ص١٣١) محذراً من آثار العولمة السلبية التي منها :

- سحق الهوية والشخصية والوطنية المحلية، وصهرها وتشكيلها في إطار هوية وشخصية عالمية.
- سحق الثقافة والحضارة المحلية الوطنية، وإيجاد حالة اغتراب ما بين الإنسان وتاريخه الوطني، والموروث الثقافي والحضاري الذي أنتجته حضارة الآباء والأجداد.
- سحق المصالح والمنافع الوطنية خاصة عندما تتعارض مع مصالح العولمة.
- السيطرة على الأسواق المحلية من خلال قوة فوقية تفرض نفوذها على الكيانات الضعيفة وتحويلها إلى مؤسسات تابعة لها.

وتؤكد بخيت (١٩٩٩م، ص١٦٧) أن العولمة تؤدي إلى نفي جوانب مهمة في الثقافة، بحيث تعمل على القضاء على التفرد والتميز للأمم.

فالجامعات العربية بصفة عامة والجامعات السعودية على وجه الخصوص تقف أمام تحدي يهدد هويتها الثقافية والعقيدية ومصالحها الاقتصادية فهي أمام هذا التحدي لا خيار لها سوى الصمود إن هي أرادت أن تحفظ قيمها وعقيدة وثقافة مجتمعاتها وذلك من خلال موقف متوازن يراعي الخصوصية ولا يرفض التجديد.

ويقـول بـدران (٢٠٠٠، ص١٦٠) إن الاستعداد لحقبة العولمة ومتطلباتها يفـرض علـى الجامعات أن تجري تعديلات رئيسية لتطوير استراتيجيات جديدة تهـدف إلى إدخال تعديلات جوهرية خاصة بنوعية التعليم وتنويعه، لتخريج طلبة يلبون احتياجات قوة العمل في مجتمعاتهم.

وفـي ذلـك يقـول الشريف (١٩٩٨م، ص١٣٦) إن التحدي الحقيقي في مواجهـة العولمـة بمضمونها الحضاري يكمن في مضمون المعلومات أولاً: وفي انتقاء اللغة المتداولة ثانياً، وفي كيفية نشر المعرفة عن ثورة المعلومات ثالثاً.

ومن أهم أدوات المواجهة هو إعادة النظر في برامج التعليم ومضامين تلك البرامج وبشكل خاص اللغة العربية، والمعلومات أي ما يطلب من الطالب اكتسابه مـن مهـارات في برامج التعليم ليمتلك مهارة الغوص في بحر المعلومات وانتقاء الأنسب.

وفـي ذلك يقول الجابري (١٩٩٨م، ص٣٠٧) نحن في حاجة إلى التحديث أي الانخـراط فـي عصر العلم والتقانة كفاعلين مساهمين، ولكننا في حاجة كذلك إلى مقاومة الاختراق وحماية هويتنا القومية، وخصوصيتنا الثقافية.

وبـنفس المفهـوم يقول مذكور (١٤٢١هـ، صـ١٦٩) في عصر العولمه نحتاج إلى تعليم يحفظ للأمة هويتها وتميزها، تعليم يحفظ لها مكانتها في الأرض، ولكـي تـتم الاستجابة لتحديات القرن الحادي والعشرين فلابد من إحداث إبداعات وابتكارات في العملية التعليمية.

ولذلـك فالتعليم العالي السعودي مطالب بفهم العولمة والاستجابة لمتطلباتها وخاصة فيما يتعلق بإيجاد خريجين مؤهلين للتعامل مع تلك المتطلبات.

٣) نظام التقويم في التعليم العالي :

نظـراً لكـون التعليم العالي هو محط رحال شباب الأمة ومنطلق تطورهم وعطاءاتهم فلابد من إعادة النظر في سياساته وأهدافه وتخصصاته، فحسب صايغ (١٩٩٨، ص٢) فـإن الـتقويم مطلـب رئيسي لتحديد جدوى الوظائف التفصيلية للنشـاط الجامعـي والوقـوف على ما حققته الوحدات من نتائج، وبالتالي تزويد الجهـات المسئولة بمؤشرات حقيقية تتمكن بموجبها من متابعة أنشطتها والإضافة

إليها وتعديلها وتخطيط العمل اللاحق من خلال إحاطة شاملة بمفردات هذه الأنشطة وتشخيص نقاط الضعف وإدراك المشكلات بدقة، ودعم الأنشطة الإيجابية وتعزيزها.

ونظام التقويم في التعليم العالي في الوطن العربي بصفة عامة يعاني من القصور، وقلة اهتمام المسئولين في مؤسسات التعليم العالي به، يؤكد ذلك صايغ (١٩٩٨، ص٢٦) حيث يقول «نكاد نبالغ في القول بأن الأنظمة التعليمية الجامعية في سائر أرجاء الوطن العربي لا تولي مسألة التقويم الأهمية التي تستحقها».

كما يشير الخطيب (١٩٩٩، ص٥٦) إلى عدم وجود أنظمة للمتابعة والتقويم في مؤسسات التعليم العالي العربية بحيث يتم من خلالها الحكم على مدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الموضوعة لها. ومما يدل على ضعف التقويم في الجامعات السعودية ما أثير في (ندوة التعليم العالي رؤى مستقبلية) والتي عقدت تحت رعاية وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في شوال عام ١٤١٨هـ حيث أشارت بعض الدراسات إلى عدم وجود نظام فعال للتقويم حيث أكد الزهراني (١٤١٨هـ، ص٦٨٤) أنه باستثناء جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وبعض كليات الطب في الجامعات السعودية التي تخضع برامجها الأكاديمية لنوع من التقويم بالتعاون مع بعض المؤسسات الأمريكية والبريطانية يمكن القول بقدر كبير من الثقة أن عملية التقويم في الجامعات السعودية لازالت متخلفة مقارنة بالتجربة الأمريكية، فالتقويم في الجامعات السعودية يكاد يقتصر على محاولات فردية أو جزئية تقوم بها الأقسام العلمية لتعديل وتطوير برامجها التربوية، أو يقوم مجلس القسم أو الكلية أو الجامعة بفحص وتقويم بعض القضايا الملحة، ولا يمكن اعتبار هذا النوع من التقويم تقويماً شاملاً، أو موضوعياً، أو ذا منهجية علمية محددة، أو مبنية على بيانات ومعايير ومؤشرات علمية دقيقة.

ولذلك يطالب الزهراني بإنشاء آلية للتقويم الذاتي بكل جامعة على شكل مراكز للتقويم الذاتي أو مجلس دائم للتقويم الذاتي، وتأسيس جمعية للاعتراف أو الاعتماد الأكاديمي، وإعطائها الصفة القانونية والنظامية لمنح التراخيص وتجديدها

واعتماد البرامج الأكاديمية، وأن تكون هذه الجمعية خاضعة لمجلس التعليم العالي. وقد جاءت التوصية الثامنة للندوة لتؤكد الاهتمام بهذا الجانب حيث نصت على «الأخذ بمبدأ التقويم الشامل والمستمر لجميع عناصر العملية التعليمية في التعليم العالي وأن يستهدف التقويم في التعليم العالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة وبرامجها ومراجعة أهداف التعليم العالي في ضوء مؤشرات الحاضر والمستقبل». (وزارة التعليم العالي، ١٤١٨هـ، ص١٠).

٤) نظام التخطيط للتعليم العالي :

يلعب التخطيط دوراً مهماً في مواجهة متطلبات المستقبل، والتعليم العالي في حاجة مستمرة للتخطيط إذ بدون التخطيط لن تستطيع مؤسساته التغلب على المشكلات ولا مواجهة المتغيرات المستقبلية. والتخطيط الفعال يقوم على استقراء واستشراف صحيح للمستقبل. حيث يؤكد عبد الدايم (١٩٧٤، ص٤٦) «إن مستقبل الشعوب اليوم لا يبنى من خلال تجربة الماضي، وتجربة الحاضر، بل يبنى من خلال التعرف على المستقبل، المستقبل المتوقع من جهة، والمستقبل المنشود الذي نريد أن نبنيه انطلاقاً من ذلك المستقبل المتوقع من جهة ثانية».

والتخطيط الملائم لهذه المرحلة التحويلية في الجامعات السعودية ليس بالطبع أسلوب التخطيط التقليدي وإنما تتطلب مرحلة التحول إلى القرن الحادي والعشرين وما يحمله من متغيرات ــ تخطيطاً مختلفاً ــ لأن التخطيط التقليدي من استقراء الواقع أثبت فشله في الوفاء بحل مشكلات التعليم العالي ويعزو الزهراني (١٤١٦هـ، ص١٦) أسباب هذا الفشل إلى :

١- التخطيط التقليدي ينظر إلى الجامعات على أنها منظمات مغلقة.
٢- يركز التخطيط التقليدي على الظروف الداخلية للجامعة ويتجاهل البيئة الخارجية.
٣- التخطيط التقليدي لا يملك القدرة على الاستجابة للتغيير.

ولذلك يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب الملائم لمؤسسات التعليم العالي في هذه المرحلة المليئة بالمتغيرات الحالية والمستقبلية. وعن أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يقول الزهراني (١٤١٦، ص١٩) «تكمن

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط بين المؤسسة الجامعية وبيئتها المحـيطة بشـكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها وهذا يتطلب فحص البيـئة الخارجـية وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحاصل والمحتمل في النواحي الاجتماعـية والاقتصادية والسياسية والتقنية»، ويؤكد درة وبعيره (١٩٨٩، ص٩) «أنه من المناسب أن تتبنى الجامعات أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي ينظر إلى عملية التخطيط نظرة كلية، تأخذ في الاعتبار الأهداف البعيدة المدى ودرجة تأثير القرارات الحالية عليها وكذلك المؤثرات البيئية المختلفة التي تتفاعل معها الجامعة في تأديتها لأهدافها».

٥) استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية :

سـوف تتغـير كثير من وسائل وأساليب التعليم العالي السائدة وستستخدم تقنـيات حديـثة بالغـة التعقيد بدأت تباشيرها في الظهور خلال العقدين الأخيرين أهمهـا يتمـثل فـي اسـتخدام الحاسب الآلي في التعليم ثم ظهور التعليم عن بعد باستخدام الأقمار الصناعية وتكنولوجيا الاتصالات والتي يشـير كـلاً مـن نوفل وكمـال (١٩٩٠م، ص٣٢) إلـى أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة سوف تفرض واقعـاً جديـداً فـي مجال التعليم العالي وعلى الجامعات العربية أن تهيئ نفسها للتعامل مع هذا الواقع الجديد قبل أن يفاجئها.

فالمحاضـرات سـوف تفقـد أهميتها الحالية وبدلاً من ذلك سوف يقضي الطلاب جانباً كبيراً من وقتهم أمام «شاشات» أجهزة إلكترونية متصلة بمجموعات مصـادر المعـرفة المتنوعة المحفوظة في المكتبات وفي غيرها من مراكز العلم والثقافة، وسوف تمكنهم هذه الأجهزة من الاتصال والحصول على المعلومات من مكتبة معهدهم ومن خارجه داخل بلدهم أو خارجه.

وفـي عصر أجهزة الاتصال الفائقة شديدة الكثافة والتنوع والتي هي عبارة عـن مزيجاً من الكمبيوتر والفيديو والصوت والصورة وأنواعاً عديدة من البرامج سـيتمكن طالـب الطب من دراسة مادة «التشريح» عن طريق مشاهدة آلاف من الصور لأجزاء جسم الإنسان يستدعيها على شاشة الجهاز بلمسات من أصابعه.

ويقول فيسوري (Vassuri، ١٩٩٨م، ص٣٨) «إن التغيير المتسارع الناشئ عن الثورة الرقمية قد امتد إلى جميع فئات المجتمع وقد بدأنا نلاحظ في مجال التعليم أن الكتب الدراسية لم تعد تستطيع أن تلاحق نمو المعرفة، وأصبحت هناك ضرورة لأشكال أغنى لنقل المعلومات حتى تصبح المعلومات المعقدة أيسر تعلماً».

يقول سبرينج (٢٠٠٠م، ص٢٣٦) لقد غدونا قادرين على تسخير التقنية لتوسعة نطاق إيصال التعليم عبر الزمان والمكان، وجعل إيصال المعلومات أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الطلاب، وتعليم الطلبة كيف يستخدمون مظاهر التقدم التقني ويستفيدون أقصى استفادة منها، فالتقنية تساهم في توفير بيئة تعلم أكثر تركيزاً وشمولاً، وتتوفر بها ظروف تعلم أكثر فعالية، مما ينعكس على أداء الطالب واستيعابه ويسهل دور المعلم.

وحول دور التعليم في إعداد القوى البشرية المؤهلة تقنياً وعلمياً يقول بدران (٢٠٠٠م، ص١٣٤) «إننا نمر بحقبة تحول فيما يتعلق ببناء رأس المال البشري لم تعرف الإنسانية لها مثيلاً، فالتعليم يواجه تحدياً رهيباً يتمثل في إعداد الأفراد لمجتمع عصر المعلومات ليكونوا قادرين على :

- إدارة طوفان المعلومات.
- إعداد رأس المال البشري الأكثر كفاءة للأسواق المعتمدة على الابتكارات العقلية.
- إعداد الموارد البشرية المرنة في مواجهة عدم اليقين في الاقتصاد العالمي.
- الابتكار من أجل مواجهة اقتصاد تنافسي ذي سرعة فائقة قائم على المعرفة».

ولتحقيق ذلك فإن التعليم العالي مطالب بامتلاك التقنية وقواعد المعلومات واستخدامها في العملية التعليمية.

يعتقد الباحث أن الجامعات السعودية يتحتم عليها التفاعل مع المستجدات وإحداث التغييرات الهامة واللازمة في أساليبها ووسائلها وبرامجها الأكاديمية بما يلائم تحديات العصر ومتغيراته.

٦) مشكلات العصر :

تعاني معظم دول العالم من عدد من المشكلات التي منها :

- الجريمة المنظمة وجرائم الإرهاب.
- نقص الموارد الطبيعية.
- التلوث البيئي.
- انتشار الأمراض الفتاكة في كثير من المجتمعات.
- فقدان الهوية الذاتية لبعض الأمم.
- التعارض والتنافس بين النظم الاقتصادية والقيم الأخلاقية والاجتماعية السائدة في العالم مع القيم الإسلامية.

وحيث أن المملكة العربية السعودية كما سبق أن أشار الباحث لا تعيش بمعزل عن دول العالم فإنها تتأثر بما يسوده من متغيرات ومشكلات لذلك فإن نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مطالب بالإسهام في معالجة مثل تلك المشكلات من خلال أنشطته، وبرامجه وأبحاثه، وفي مجال البحث تحديداً يرى القرني (١٤١٩هـ، ص٣٤) أن أولويات البحوث العلمية الجادة ينبغي أن توجه نحو :

- بحوث الأمراض المحلية الوراثية وغير الوراثية على مختلف أنواعها.
- بحوث الثروة المائية، والزراعية، وتلوث البيئة، والأمن الفكري والاجتماعي، والمشكلات النفسية، والأمية بصورها المختلفة.
- بحوث في قضايا التعليم العام والعالي.
- بحوث في المشكلات المرورية والأمنية ومقومات تعزيز الوحدة الوطنية.

٧) المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل:

تؤكد بعض الدراسات والبحوث عن التعليم العالي السعودي أن هناك فجوة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، وفي هذا الصدد يؤكد الحصين (١٤١٩، ص٢٣) بأن كثيراً من التقارير تشير إلى أن هناك ضعفاً في المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وبين سوق العمل حيث يوجد فائض في التخصصات النظرية بينما يوجد نقص في التخصصات العلمية.

أمـــا القحطانـــي (١٤١٨هــ، ص١٥٩) فيؤكد عدم التوافق والتجانس بين مخرجات التعليم العالي من التخصصات المختلفة ومتطلبات سوق العمل ويرى أن هـــناك توافقـــاً كبيراً أو متوسطاً بين التخصصات العلمية ومتطلبات سوق العمل، بينما أتضح عكس ذلك فيما يتعلق بالتخصصات النظرية.

كمـــا ذهب القرني (١٤١٩هــ، ص٣٣) إلى القول بأن برامج التعليم العالي تواجـــه انتقاداً حاداً يتمثل في عدم قدرتها على تلبية حاجات ومتطلبات مجتمعاتها التـــنموية، وقصـــورها عن تصميم برامج تقدح ملكه الإبداع وتثير دواعي التفكير والخيال العلمي عند طلبتها إذ أخفق كثير من خريجيها في تأدية أعمالهم في ميدان التطبيق بصفة جيدة.

وفـــي دراســـة حديـــثة للنويصر (١٤٢١هــ) تبين عدم وجود توازن بين متطلبات سوق العمل وخريجي مؤسسات التعليم العالي فقد كشفت تلك الدراسة أن خريجـــي الجامعات في التخصصات النظرية بلغ ٨٠٪ والباقي ٢٠٪ للتخصصات العلمية، وسوق العمل لا يستوعب هذه النسبة الكبيرة من التخصصات النظرية، في حين لا يزال الطلب على التخصصات العلمية أكبر.

٨) عدم التوازن بين الكم والكيف :

أدى تزايد الطلب على التعليم العالي إلى تدني مستوى الكيف في مخرجات الجامعات حيث وجه الاهتمام إلى استيعاب أكبر عدد ممكن من المتقدمين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي حيث زادت أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي بنسب تفوق الطاقات الاستيعابية لمؤسساته مما أثر على نوعية المخرجات حيث لم تحوز على قدر كافٍ من الاهتمام.

ويرى فرجاني (١٩٩٨، ص٩٤) أن التوسع السريع في التعليم العالي يؤدي إلـــى تدهـــور النوعية، وأهم سمتين غالبتين على التعليم العالي العربي هما تدني مســـتوى التحصيل المعرفي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية، تلك السمتين فرضـــت مشكلة جديدة ومختلفة عن مشكلات كان يعاني منها التعليم العالي سابقاً، مثل غياب أو ندرة مؤسساته، هذه المشكلة الجديدة هي مع توفر مؤسسات جامعية كبـــيرة في عدد من الدول العربية، إلا أنها تعاني من تدني الكفاءة، وقلة الإنتاجية المعرفية، وضعف العائد الاجتماعي.

هـذا الخلل في التوازن بين الكم والكيف فرض تحدياً صعباً أمام مؤسسات التعليم العالي يتطلب المواجهة وتقديم الحلول وإحداث التغيير الملائم، ويؤكد الخطيب (١٤١٢هـ، ص١٢) أن التحدي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي يكمن في كيفية الوصول إلى المعادلة المطلوبة والتي تحدث نوعاً من التوازن بين التوسع الكمي للتعليم الجامعي من ناحية، وجودة محتواه من ناحية أخرى، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في الهيكل البنيوي لنظام التعليم العالي بحيث يتم إحداث تغييرات جذرية من أجل زيادة القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي، والعمل في نفس الوقت على تحسين جودة هذا التعليم والخدمات التي تقدمها مؤسساته.

هذا التحدي ربما يواجه مؤسسات التعليم العالي السعودية بصفتها جزء من مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، تعاني نفس الصعوبات، وتواجه نفس المتغيرات المستجدة على ساحة التعليم العالي العربي.

القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية :

التعيين والمهام:

لـــم تكـــن الجامعـــات السعودية تختلف كثيراً عن نظيراتها من الجامعات العالمـــية من حيث تولي هيئة التدريس بها مسئوليات القيادة الأكاديمية، وقد تمكنت الجامعات السعودية من سعودة جميع الوظائف القيادية، أكاديمية كانت أم إدارية.

وقد تمتعت الجامعات السعودية بقدر من الاستقلالية عندما كان لكل جامعة نظامهـــا ولوائحهـــا الخاصة بها، وطريقتها الخاصة في انتخاب أو تعيين القيادات الأكاديمية، ومنحها الصلاحيات المطلوبة لأداء مهامها.

وفـــي عام ١٤١٤هـــ صدر نظام مجلس التعليم العالي والجامعات بموجب المرســـوم الملكـــي رقـــم م/٨ وتاريخ ١٤١٤/٦/٤هـــ والذي بموجبه تم إخضاع الجامعـــات لـــنظام واحد يحدد قواعد تعيين القيادات الأكاديمية بالجامعات ويضع الخطـــوط العامة لمهام كل مركز قيادي، كما صدر عن مجلس التعليم العالي عدد مـــن اللوائح الموحدة لتنظيم الجوانب المختلفة للجامعات وتحوي في بعض موادها مهام محددة لكل قيادة أكاديمية وهذه اللوائح هي :

١- اللائحـــة المـــنظمة للشئون المالية في الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٢/٦) المتخذ في الجلسة الثانية المعقودة بتاريخ ١٤١٦/٦/١١هـــ المـــتوج بموافقـــة خادم الحرمين الشريفين ـــ رئيس مجلس التعليم العالي ـــ بالتوجيه البرقي الكريم رقم ٧/ب/٩٠٤٥ وتاريخ ١٤١٦/٦/٢٧هـــ.

٢- لائحـــة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٢/٥) المتخذ في الجلسة الثانية المعقودة بتاريخ ١٤١٦/٦/١١هـــ المـــتوج بموافقـــة خادم الحرمين الشريفين ـــ رئيس مجلس التعليم العالي ـــ بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/٩٠٤٥) وتاريخ ١٤١٦/٦/٢٧هـــ.

٣- لائحـــة توظـــيف غير السعوديين في الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالـــي رقـــم (١٤١٧/٤/٣هـــ) المتخذ في الجلسة الرابعة المعقودة بتاريخ ١٤١٧/٢/٧هـــ المـــتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين ـــ رئيس مجلس التعلـــيم العالـــي ـــ بالتوجـــيه البرقـــي الكريم رقم (٧/ب/١٦٧٨٥) وتاريخ ١٤١٧/١١/٤هـــ

٤- لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٦/٤/١٤١٧هـ) في الجلسة الرابعة لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ ٧/٢/١٤١٧هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/١٦٧٨٥) وتاريخ٤/١١/١٤١٧هـ

٥- اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٣/٦/١٤١٧هـ) المتخذ في الجلسة السادسة المعقودة بتاريخ ٢٦/٨/١٤١٧هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/٨٥٧٤) وتاريخ ١٧/٦/١٤١٨هـ.

٦- اللائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٤/٦/١٤١٧هـ) المتخذ في الجلسة السادسة المعقودة بتاريخ ٢٦/٨/١٤١٧ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/١٢٤٥٧) وتاريخ ٢٢/٨/١٤١٨هـ.

٧- اللائحة الموحدة للبحث العلمي الصادر بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٢/١٠/١٤١٩هـ) المتخذ في الجلسة العاشرة المعقودة بتاريخ ٦/٢/١٤١٩ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/٤٤٠٣) وتاريخ ٢/٤/١٤١٩هـ.

وفيما يلي عرضاً موجزاً للقواعد والمهام المحددة للقيادات الرئيسية في الجامعة كما وردت في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات :

١- مدراء الجامعات :

التعيين :

نصت المادة الثالثة والعشرون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات على : (يعين مدير الجامعة ويعفي من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم العالي ويكون تعيينه في المرتبة الممتازة وتطبق عليه أحكام موظفي المرتبة الممتازة).

المهام:

أشارت المادة الرابعة والعشرون من النظام إلى المهام التي يقوم بها مدير الجامعة حيث نصت على أن: (يكون مدير الجامعة مسئولاً أمام وزير التعليم العالي طبقاً لهذا النظام ويتولى إدارة شئونها العلمية، والإدارية، والمالية، ويشرف على تنفيذ هذا النظام ولوائحه وقرارات مجلس التعليم العالي ولوائح الجامعة وقرارات مجالسها ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته). كما تناول اللوائح الموحدة للجامعات في مجال الشئون المالية، والدراسات العليا، والبحث العلمي وخلافها بعض المهام والصلاحيات لمدير الجامعة.

٢- وكلاء الجامعات :

التعيين :

أوضحت المادة السادسة والعشرون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات كيفية تعيين وكيل الجامعة ومرتبته حيث جاء فيها:

١- يكون لكل جامعة وكيل أو أكثر يحدد عددهم مجلس التعليم العالي من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل.

٢- يكلف وكيل الجامعة بعمله ويعفي منه بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة وموافقة وزير التعليم العالي ويكون التكليف لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرتين.

٣- يمنح الوكيل أول درجة المرتبة الخامسة عشرة والميزات المقررة لشاغلها، فإذا كان راتبه حسب كادر أعضاء هيئة التدريس أكثر من راتب الدرجة الأولى فيتقاضى راتبه مع ما يستحقه من علاوات أو ترقيات ولو تجاوز ذلك أخر درجة من المرتبة الخامسة عشرة.

٤- عند ترك وكيل الجامعة لمنصبه يصرف له راتبه حسب درجته الأكاديمية فإن كان أقل مما يتقاضاه أثناء تكليفه بمنصب وكيل الجامعة فيصرف لـــه الفرق حتى يتلاشى بالعلاوة والترقية.

٥- يطــبق علـــى الوكـــيل أثناء فترة تكليفه القواعد المقررة للعلاوات والترقيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

المهام:

أشارت المادة السابعة والعشرون من النظام إلى مهام وكلاء مدير الجامعة إجمــالاً حيث نصت على (يعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شئونها، وتحدد اللوائح صلاحياتهم ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصــبه)، وقــد جــرت العادة أن يقوم مدير الجامعة بتفويض بعض الصلاحيات للوكلاء بموجب قرار إداري، كما تحدد بعض اللوائح الموحدة الصادرة عن مجلس التعليم العالي بعض المهام لوكلاء الجامعة.

٣- عمداء الكليات والمعاهد:

التعيين:

نصـــت المادة السادسة والثلاثون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات علـــى (يعين عميد الكلية أو المعهد من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفـــاءة العلمـــية والإدارية بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد).

المهام:

أوضـــحت المـــادة السابعة والثلاثون مهام عمداء الكليات والمعاهد إجمالا حيـــث نصت على (يتولى العميد إدارة الشئون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهـــد في حدود هذا النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعـــية تقريراً عن شئون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية أو المعهد)، كما يمـــارس العميد بعض الصلاحيات والمهام التي تحددها اللوائح الموحدة للجامعات والتي يتم تفويضها لـــه من مدير الجامعة بموجب قرار إداري.

٤- رؤساء الأقسام العلمية :

التعيين :

أشارت المادة الرابعة والأربعون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات إلى أنه (يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد ...).

المهام:

أشارت نفس المادة إلى أن رئيس القسم (هو المسئول عن سير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريرا عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية).

وخلاصة القول فإن مهام القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية محددة بموجب :

١- نظام مجلس التعليم العالي والجامعات.

٢- اللوائح الموحدة للجامعات.

٣- قرار تفويض الصلاحيات الذي يصدره مدير الجامعة.

٤- الوصف الوظيفي الذي تصدره كل جامعة، والذي يتضمن مهام وواجبات كل منصب قيادي، أو إداري، بما لا يتعارض مع ما صدر عن مجلس التعليم العالي من أنظمة ولوائح.

المبحث الثاني : نظريات إدارة التغيير ونماذجه واستراتيجياته:

تُعد إدارة التغيير أحد فروع الإدارة ولكنها لازالت حديثة العهد قياساً بنشأة علم الإدارة، وتقوم نظرية إدارة التغيير وممارساتها على عدد من أسس وتراث العلوم الاجتماعية، فالمساهمين في هذا الحقل هم من تخصصات متنوعة تشمل علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، والعلوم السياسية وغيرها لورش (Lorsch, 1987) ويرى بورنز (Burnes, 1992, P. 152) أنه من الصعب دراسة إدارة التغيير دون الرجوع لنظريات مثل نظريات علم النفس، ونظريات المعرفة الإنسانية الأخرى. وقد اعتمدت نظرية إدارة التغيير على ثلاث مدارس فكرية هي: مدرسة المدخل الفردي، مدرسة ديناميكية الجماعة، مدرسة النظم المفتوحة.

- **مدرسة المدخل الفردي** : وتقوم على التركيز على سلوك الفرد في إحداث التغيير وتقوم فلسفة هذا المدخل كما يشير بورنز (Burnes, 1992, P. 152) على دراسات علماء السلوك، وعلماء الجشتالت. فالسلوك من وجهة نظر علماء السلوك يمكن تعلمه، فالفرد يتلقى ويتأثر بما حوله ويتعلم منه، أما علماء الجشتالت فيرون أن التعلم عملية لاكتساب أو تغيير الرؤى، والبصائر، والتوقعات، والنظريات الشمولية وأنماط التفكير.
- **مدرسة ديناميكية الجماعة** : تركز هذه المدرسة كما يشير إلى ذلك فرنش وبل (French and Bell, 1980) على إحداث التغيير التنظيمي من خلال عمل الفريق أو المجموعة لا من خلال الفرد، ولإحداث التغيير فلابد من العمل على تغيير المشاعر، والأدوار، والقيم لدى الجماعة.
- **مدرسة النظم المفتوحة** : تنظر هذه المدرسة إلى المنظمة على أنها نظام يتألف من عدد من النظم الفرعية المترابطة وأي تغيير في أي جزء من النظام سوف يؤثر في الأجزاء الأخرى للنظام، والمنظمة بهذا المفهوم ليست نظاماً منعزلاً بل نظاماً مفتوحاً من ناحيتين: أولاً : نظاماً مفتوحاً على البيئة الخارجية المحيطة به يؤثر ويتأثر بها، وثانياً: نظاماً مفتوحاً داخلياً حيث أن

الأنظمة الفرعية متفاعلة فيما بينها، فأي تغيير يحدث في أي نظام فرعي سوف يؤثر على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، بورنز (Burnes, 1992, P.152).

ثم إن هذه الأنظمة الفرعية للمنظمة التي أوضحها بورنز (Burnes) نقلاً عن ميلر (Miller) تشتمل على أنظمة أربعة هي كما يلي:

١) النظام الفرعي للأهداف التنظيمية والقيم.

٢) النظام الفرعي التقني ويتمثل في مجموعة من المعارف والأساليب والتقنيات.

٣) النظام الفرعي السيكولوجي ويتمثل في المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

٤) النظام الفرعي الإداري ويتمثل في عملية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وضع الأهداف، تحديد القيم، تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، تصميم البنية التنظيمية، وتأسيس عمليات الرقابة.

أ - أهم نظريات إدارة التغيير :

يؤكد الماضي (١٩٨٩، ص٥٠) «إن كتابات ومساهمات لوين (Lewin) تعتبر حتى هذا الوقت هي الأساس الذي تنطلق منه جميع – وليس معظم – الكتابات والأبحاث في التغيير التنظيمي»، وسوف يتحدث الباحث عن أشهر نظريات إدارة التغيير، على النحو التالي :

نظرية تحليل قوى الميدان :

قدم هذه النظرية لوين (Lewin, 1951) وتقوم على أساس أن في أي عملية تغيير في أي منظمة يوجد قوتين متضادة، قوى دافعة للتغيير وقوى مضادة للتغيير والمنظمة تكون في حالة توازن في حالة تساوي القوتين وبالتالي لن يحدث التغيير، وإحداث التغيير يتطلب التعديل في القوى وإحداث خلل في التوازن من خلال دفع قوى التغيير وتثبيط القوى المضادة للتغيير باستخدام استراتيجيات التغيير المختلفة.

أما بوراس وروبرتسون (Porras and Robertson, 1987, P. 4) فقد صنفا نظريات التغيير إلى نوعين رئيسين هما :

النوع الأول : نظريات تطبيق التغيير :

وتركــز على النشاطات التي يلعبها وكيل التغيير في تنفيذ التغيير المخطط، ويصــف مــا ينبغي عمله لإنجاح تجربة التغيير ويندرج تحت هذه النظرية ثلاثة أنواع فرعية هي :

أ – نظــريات اســتراتيجيات التغيــير: ومعظمها يركز على طريقة تنفيذ التغيير باســتخدام الســلطة ومــن أهمهــا نظرية والتون (Walton,1965) ونظرية بيــنس (Bennis,1960) ونظــرية جرايــنر (Greiner,1967) ونظــرية مارقوليز ورايا (Margulies and Raia, 1978).

ب– نظــريات إجــراءات التغيير: وتركز على توجيه التغيير من خلال الإحاطة الشــاملة بمجــال التغيير وهي أكثر تحديداً من نظريات استراتيجيات التغيير لأنهــا تضع الخطوات والإجراءات التي ينبغي إتباعها في تنفيذ التغيير، وأهم نظــريات هــذا الــنوع: نظــرية أرجرز (Argyris, 1970) ونظرية بيكهارد (Bechard, 1969) ونظرية لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch,1967) ونظــرية فــرنش وبــل (French and Bell, 1978) ونظــرية تكــي (Ticky, 1983) وغيرهم.

ج– نظــريات نمــاذج التغيــير وتركز هذه النظريات على خطوات عملية التغيير وأهمها :

١– نظريات تشخيص التغيير: وتركز على تحليل المشكلات وتحديد مدى الحاجة للتغيــير وأهــم نظــريات هذا النوع : نظرية ويسبورد (Weisbord,1976) ونظــرية نادلــر وتوشمان (Nadler and Tushman, 1977) ونظرية إمري وتريست (Emery and Trist, 1978).

٢– نظريات تخطيط التغيير: وتركز على عملية رسم وجهة التغيير وتسهيل عملية تطويــر المــنظمة وأهــم نظــريات هــذا الــنوع ما قام به معهد تافيسروك (Tavisrock) من خلال خطة النظام المفتوح لــ جيارام (Jayaram,1976) والنظام المفتوح لــ كرون (Krone, 1975).

٣- نظـــريات إدخــال التغيير : وتركز على عملية توجيه آليات تنفيذ التغيير نحو إحداث التغيير وأهم نظريات هذا النوع : نظرية فرنش وبل (French and Bell, 1978) ونظرية هيوز (Huse, 1980) ونظرية بروك(Burke, 1982).

٤- نظـــريات تقويم التغيير: وتركز على عملية تقويم جهود التغيير المخطط وأهم نظـــريات هـــذا الـــنوع: نظـــرية جولمبويســـكي وبلنقســـلي ويـــيقر (Golembiewski and Billingsley and Yeager, 1976) ونظـــرية أرمينســـكس وزمـــود (Armenskis and zmud ,1979) ونظـــرية بـــيديان وارمنسكس وجبسون (Bedian and Armenskis and Gibson , 1980).

النوع الثاني : نظريات عملية التغيير :

وهـــذه الـــنظريات تركز على ما هو المستهدف بالتغيير وكيف يتم التغيير وأهم نظريات هذا النوع ما يلي :

أ – نظريات تتخذ الفرد هدفاً للتغيير وأهمها :

- نظـــرية كارترايت (Cartwright, 1951) وتستهدف الفرد بالتغيير من حيث سلوكه.
- ونظرية دالتون (Dalton,1970) التي تشرح كيفية التغيير في سلوك ومواقف الأفراد.
- ونظـــرية نادلر (Nadler,1977) التي توضح كيفية جمع المعلومات والتغذية الـــراجعة التـــي تعـــود إلـــى إحداث التغيير في سلوك الأفراد، والجماعات، والمنظمات.

ب- نظريات تنظر إلى المنظمة كهدف للتغيير وأهمها:

- نظـــرية جودمـــان وديـــن (Goodman and Dean, 1982) التي تركز على السلوك التنظيمي في عملية التغيير.
- نظرية هاوس (House, 1967) والتي تستهدف أداء المنظمة.
- نظرية لولر (Lawler, 1982) وتهتم بالأداء والجودة معاً في المنظمة.
- نظـــــــرية هورنســـــــتن وكالاهـــــــان وجولـــــــدر وســـــــكيافو (Hornsten, Callahan, Calder and Schiavo, 1969) والتـــي تركز على الجودة في المنظمة.

ب – أهم نماذج التغيير :

النموذج هنا يعني إطار عمل لعملية التغيير ويوجد العديد من النماذج التي تعتبر أساليب لإدارة التغيير التنظيمي ذكر الباحث أشهر سبعة نماذج هي كما يلي:

١- **نموذج مراحل التغيير الثلاث لـ** (Kurt Lewin) :

وفقاً لهذا النموذج فإن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل أوردها بورنز (Burnes, 1992, P. 162) على النحو التالي :

المرحلة الأولى : إذابة الجليد (Unfreezing) أو التمهيد للتغيير:

وتهدف هذه المرحلة إلى التهيئة للتغيير بتبرير الحاجة للتغيير لدى أفراد المنظمة ورفع مستوى إدراكهم بأهمية التغيير، وذلك يتطلب اجتماعات أو عملية إعادة تعليم لهؤلاء الأفراد الذين سوف يمسهم التغيير.

المرحلة الثانية : إدخال التغيير (Change):

في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير من خلال التغيير في سلوك الأفراد، أو البناء التنظيمي، أو المهام، أو التقنيات والأجهزة أو في جميع تلك الأبعاد. حتى يتم الوصول للمرحلة المرغوبة، وذلك يتطلب تطوير السلوك والقيم، والاتجاهات من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية والعمليات، والأهم في ذلك هو التأكد من عدم عودة الأفراد لأساليبهم القديمة في الأداء.

المرحلة الثالثة : تثبيت التغيير (Refreezing):

في هذه المرحلة يتم العمل على المحافظة على الوضع الجديد من خلال الحوافز والمكافآت والتشجيع المعنوي لأعضاء المنظمة ومن خلال تعزيز الشعور بأهمية الوضع الجديد ومنافعه للمنظمة وأعضائها.

٢- **نموذج مراحل التغيير المخطط لـ ليبيت** (Lippitt) :

تأسيساً على نموذج مراحل التغيير لـ كارت لوين (Kurt lewin) قام بعض الكتاب بزيادة عدد مراحل التغيير ومنهم ليبيت (Lippitt, 1985, P. 31) الذي طور نموذجاً للتغيير المخطط من سبع مراحل هي :

١- تشخيص المشكلة.

٢- تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير.

٣- تقييم حفز ومصادر وكيل التغيير.

٤- اختيار أهداف التغيير.

٥- تحديد دور المستشار كوكيل للتغيير.

٦- المحافظة على التغيير.

٧- إنهاء العلاقة بوكيل التغيير.

٣- نموذج المراحل الأربع للتغيير المخطط لـ بولوك وباتين :

(Bullock and Batten, 1985) والذي أورده بورنز (Burnes, 1992, P. 164) كما يلي :

طور هذا النموذج من خلال مراجعة أكثر من ٣٠ نموذجاً للتغير المخطط، وهذا النموذج يصف التغيير من خلال بعدين: مراحل التغيير، وعمليات التغيير المتضمنة في كل مرحلة، وهناك أربع مراحل حسب هذا النموذج هي :

المرحلة الأولى : مرحلة الاكتشاف: في هذه المرحلة يتم اكتشاف وتقدير ما إذا كانت المنظمة ترغب في عمل تغيير محدد في عملياتها، وعمليات التغيير في هذه المرحلة تشمل إدراك الحاجة للتغيير، البحث عن المساعدة الخارجية (مستشار التغيير) للمساعدة في تخطيط وتطبيق التغيير.

المرحلة الثانية : مرحلة تخطيط التغيير: بعد توقيع العقد بين المنظمة ومستشار التغيير تبدأ عملية فهم مشكلة المنظمة من قبل المستشار، وعمليات التغيير في هذه المرحلة تشمل جمع المعلومات لتشخيص المشكلة بشكل صحيح، وضع أهداف التغيير، وتحديد أنسب الطرق لتحقيقها، والحصول على دعم وتصديق القيادة العليا للتغيير المقترح.

المرحلة الثالثة : مرحلة العمل : في هذه المرحلة يتم تطبيق خطة التغيير، وعمليات التغيير لهذه المرحلة تشمل الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى الوضع المرغوب عن طريق تأسيس ترتيبات ملائمة لإدارة التغيير، والحصول على الدعم للتطبيق، وتقويم نشاطات التطبيق، والتغذية العكسية للنتائج لمعرفة مدى الحاجة لإجراء أي تعديلات.

المرحلة الرابعة : مرحلة الدمج: في هذه المرحلة يتم العمل على تعزيز وتثبيت التغيير ليكون جزءاً من عمل المنظمة اليومي المعتاد دون حاجة لترتيبات أخرى، وعمليات هذه المرحلة تشمل فرض السلوكيات الجديدة من خلال التغذية الراجعة ونظام المكافآت، وتدريجياً تقليل الاعتماد على المستشار، ونشر المظاهر الناجحة لعملية التغيير عبر المنظمة، وتدريب المدراء والموظفين لمتابعة التغييرات باستمرار والعمل على تحسينها.

٤- نموذج البحث العملي :

أورد الطجم (١٤١٦هـ، ص١١٢) نموذج البحث العملي فقال: يعود هذا النموذج لجهود كل من جون كولير (John collier) و كيرت لوين (Kurt lewin) وقد استخدمه عدد من العلماء في مجال دراسات التغيير مثل ليبيت (Lippitt)، فرنش (French)، جاردنر (Gardner)، وايت (White)، وهاملتون (Hamilton) والأنشطة الأساسية لهذا النموذج تتمثل في التخطيط وتنفيذ البرنامج المخطط ومن ثم مراجعته، وهو عبارة عن سلسلة من العمليات تركز على:

١- التعاون المشترك بين خبير التغيير وأعضاء التنظيم.
٢- التركيز على جمع المعلومات.
٣- التشخيص التمهيدي قبل التخطيط.
٤- التقييم الدقيق للنتائج.

ويضيف (الطجم) أن ليبيت (Lippitt) طور نموذجاً للبحث العملي عدل من قبل فورمان وساشلين (Forman and Sashlien) يتكون من سبع خطوات:

١- تحديد المشكلة.
٢- استشارة خبير التغيير.
٣- التشخيص المبدئي.
٤- المعلومات المرتدة.
٥- التشخيص المشترك.
٦- بدء التنفيذ.
٧- جمع المعلومات بعد التنفيذ.

٥- نموذج التطوير المكيف :

قام بتطوير هذا النموذج العالم ليندكويست (Lindquist) ينظر هذا النموذج للتغيير على أنه تطوير وتكييف وتبني داخلي لابتكارات خارجية جرى تطويرها وتطبيقها خارج المنظمة.

تبدأ عمليات النموذج بالبحث عن الأفكار والابتكارات والحلول المتوفرة خارج المنظمة وذلك لعلاج مشكلة داخل المنظمة (الزهراني،١٤١٦هـ، ص٢٤).

٦- نموذج تغيير المنظمة :

- قام بتطوير هذا النموذج كل من زلتمان ودونكان (Zaltman And Duncan, 1977, P. 257).ويقوم هذا النموذج بعملية التغيير على مرحلتين:
- **المرحلة التمهيدية** وتشمل : التوعية بالتغيير، وتشكيل الاتجاهات، اتخاذ القرار.
- **مرحلة تطبيق التغيير** وتشمل : مرحلة التطبيق الأولى أو الجزئي للتغيير، ومرحلة استمرار وثبات التغيير.

٧- نموذج كوتر (Kotter) للتغيير :

قام كوتر (Kotter, 1996, P. 21) بوضع نموذج للتغيير يتألف من ثمان خطوات هي:

١- إيجاد شعور بالمتطلبات الملحة.

٢- تشكيل انسجام قوي بين الأفراد المتأثرين بالتغيير.

٣- وضع رؤية مستقبلية للوضع المنشود.

٤- إيصال هذه الرؤية عبر قنوات الاتصال المتعددة لأعضاء التنظيم.

٥- تمكين الأخرين من العمل لتحقيق الرؤية بتغيير الهياكل التنظيمية، والنظم، والسياسات والإجراءات.

٦- تخطيط وتحقيق إنجازات على المدى القصير.

٧- تعزيز التحسينات، وتغيير تلك الهياكل والنظم والإجراءات التي لا تنسجم مع الرؤية الجديدة.

٨- تأكيد الأساليب الجديدة للتغيير من خلال الثقافة التنظيمية.

ج- استراتيجيات التغيير التنظيمي :

أورد كتاب الإدارة عدداً من الاستراتيجيات لإدارة التغيير تركزت معظمها في أربع استراتيجيات رئيسية كما أشار إلى ذلك الزهراني (١٤١٦هـ، ص٣٢) والحسن (١٤٠٤هـ) والطويل (١٩٩٨م، ص٤٠٠) والغامدي (١٤١٦هـ، ص٢٤) و زالتمان ودنكان (Zaltman and Duncan, 1977, P. 70) أوجزها الباحث فيما يلي:

أولاً : استراتيجية التغيير العقلانية :

حيث تُركز هذه الاستراتيجية على الأدلة والبراهين والمبررات لقبول التغيير فهي تتعامل مع المنطق والعقل، وقد بين (الطويل، ١٩٩٨م، ص٤٠٠) الخطوات التالية في استخدام هذه الاستراتيجية:

أ- البحث : ويعني البحث عن إيجاد معرفة جديدة واكتشافها.

ب- التطوير : وضع تصاميم لحل المشكلات وتطوير فهم للظروف المحيطة وتفهم التكاليف وتطوير حلول لمشاكل عملية وتطوير سبل لتقديم تلك الحلول.

ج- البث : ويعني ذلك تسويق ما تم تطويره.

د- التبني : وتمثل هذه المرحلة الغاية وهي أن توضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ وهذا يتطلب ثلاث مراحل:

١- التجربة : التي يتم من خلالها اختبار المعطى الجديد.

٢- التركيب والإدخال : حيث يتم تقديم ما أثبتت التجربة ملاءمته للنظام.

٣- الانتقال إلى جعل الجديد المتبنى مكوناً طبيعياً من مكونات النظام الأساسية.

ثانياً : استراتيجية السلطة أو النفوذ والقوة :

ذكر كل من زالتمان ودنكان (Zaltman and Duncan, 1977, P. 165) أن هذه الاستراتيجية تركز على استخدام القوة في فرض التغيير وذلك في حالة تدني مستوى الالتزام بالتغيير، وكلما قل إدراك الحاجة للتغيير بين افراد المنظمة زادت الحاجة لاستخدام هذه الاستراتيجية.

ثالثاً : استراتيجية التثقيف :

وهـذه الاسـتراتيجية تركز على تثقيف أفراد التنظيم، ورفع درجة الوعي لديهـم بأهمـية التغيـير، فهي كما يشير (الطويل، ١٩٩٨م، ص٤٠٢) تنظر إلى الـنظام على أنه كل مترابط من الأفراد، والمناخ التنظيمي، وثقافة المنظمة بكل ما يحويـه النظام من قيم، ومعايير، واتجاهات، ومعتقدات، وسلوك، حيث من الممكن إجراء تعديل، أو تحويل مقصود لها، بحيث تصبح محفزة ومنتجة وذلك من خلال جهد مشترك من أفراد النظام نفسه.

رابعاً : استراتيجية التسهيل :

يشـير زالـتمان ودنكـان (Zaltman and Duncan, 1977, P. 90) أن اسـتراتيجية التسهيل تركز على توفير الإمكانات التي تسهل حدوث التغيير وتبنيه من قبل الأفراد وتفترض هذه الاستراتيجية ما يلي :

١- أن أفـراد المنظمة يدركون المشكلة ويدركون أهمية علاجها ولديهم الاستعداد لقبول المساعدة الخارجية لحل المشكلة.
٢- أن أفراد المنظمة على درجة عالية من الاستعداد والتهيؤ والرغبة في التغيير.
٣- أن هـناك اتفاقاً مناسباً بين قائد التغيير والأفراد المعنيين بالتغيير حول أهداف التغيير.
٤- توفر دعم السلطات العليا بالمنظمة للتغيير قولاً وعملاً.
٥- أن تـتوفر القدرة على التغيير لدى الأفراد أو النظام المستهدف بالتغيير وأهم مبادئ هذه الاستراتيجية :
   أ- توفر فهم المشكلة.
   ب- الاتفاق على ضرورة علاجها.
   ج- الاستعداد لقبول المساعدة الخارجية لحلها.

المبحث الثالث : التغيير في مؤسسات التعليم العالي

بما أن مؤسسات التعليم العالي لا تخرج عن كونها نوع من المنظمات الإدارية التي لها بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها فإن عملية التغيير التنظيمي تأخذ نفس المفاهيم والأنواع والأساليب والاستراتيجيات والخصائص في أي منظمة إدارية أخرى إلا أن أهداف التغيير هي التي تختلف من منظمة لأخرى.

ومن خلال الصفحات التالية تحدث الباحث عن التغيير التنظيمي من حيث أهدافه وأنواعه وخصائصه، واستراتيجياته، ومقوماته في حقل التعليم العالي على النحو التالي :

أ - أهداف التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي :

حدد ألتباك (Altibach) حسب الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٥٢) أهداف الإصلاح والتغيير الذي حدث في الجامعات ومن هذه الأهداف :

١- إيجاد بنى تنظيمية جامعية جديدة، كافتتاح مؤسسات أكاديمية جديدة بناءً على أفكار تنظيمية ومهنية.

٢- افتتاح برامج وأقسام علمية حديثة، تنطلق من فكرة بناء البرامج على أساس التكامل المعرفي، وإزالة الحواجز التقليدية بين حقول المعرفة.

٣- إخضاع النظام الجامعي للمحاسبة، والمساءلة الحكومية، للتأكد من سلامة أوجه إنفاق ميزانياته فيما يحقق أهداف البرامج الأكاديمية.

٤- جعل المناهج أكثر ملاءمة لطبيعة وحاجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل.

٥- رفع درجة المشاركة في صناعة القرار الجامعي.

٦- تحقيق الفاعلية والكفاية الإدارية.

٧- جعل الجامعة أكثر حساسية لمتطلبات المجتمع وحاجاته.

أما بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية فقد جاء من ضمن أهداف تنمية قطاع التعليم العالي في خطة التنمية السادسة (١٤١٥هـ - ١٤٢٠هـ، ص٣٠٤) ما يلي:

١- تحقيق درجة عالية من النوعية والفاعلية ورفع كفاءة الأداء العلمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي لتحسين العملية التعليمية وتحسين مستواها.

٢- تفاعل نشاط مؤسسات التعليم العالي مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٣- زيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي، لتتواكب مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٤- توسيع قاعدة التعليم العالي، وتنويع برامجه من أجل خدمة قضايا التنمية.

٥- الاستمرار في تنمية وتطوير القوى البشرية السعودية كماً ونوعاً وإحلالها محل غير السعودية.

هذه الأهداف يمكن أن تسترشد بها مؤسسات التعليم العالي عند وضع خطط التغيير لكي تكون تلك الخطط منسجمة مع أهداف واستراتيجيات خطط التنمية الخمسية.

ب- أهم محفزات التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

واجهت مؤسسات التعليم العالي بعض العوامل التي شكلت ضغوطاً مؤثرة على تلك المؤسسات حفزتها على إحداث التغيير.

وقد حدد ألتباك كما ذكر الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٥٦) بعض مصادر التحفيز التي أدت إلى التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ومنها:

١- النظرة إلى التعليم العالي كوسيلة فعالة لتدريب القوى البشرية اللازمة لتحديث المجتمع، وتطويره تقنياً، الأمر الذي دفع بنظام التعليم العالي إلى القيام بعدة إصلاحات في مؤسساته وسياساته لكي تستجيب لهذه الحاجة.

٢- تغير النظرة إلى رسالة الجامعة من مكان لإعداد النخبة الاجتماعية إلى أداة للحراك الاجتماعي والارتقاء بالوضع الاجتماعي والاقتصادي ووسيلة لخلق الفرص الوظيفية لأفراد المجتمع، ومن مكان للقلة أو الصفوة إلى تعليم للعامة، يسعى إلى إتاحة الفرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من السكان الواقعين في الفئة العمرية القابلة للتعليم.

٣- تــزايد المســؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي، واتساع نطاق الأدوار المطلوبة منه، من قبل الحكومة، والقطاع الخاص، وجمهوره الداخلي.

٤- المطالــبة بجعل برامج التعليم العالي ومناهجه أكثر ملاءمة لظروف المجتمع، واحتياجاته الخاصة.

٥- فــتح مجــالات وظيفــية جديــدة فــي أي قطاع من القطاعات الاجتماعية، والاقتصــادية، الأمــر الذي يقتضي قيام التعليم العالي بتدريب القوى البشرية اللازمة لهذه الوظائف.

٦- الأزمات والتغييرات الجذرية التي يمر بها المجتمع في المجالات الاجتماعية، والاقتصــادية، والثقافــية، والسياسية التي لها آثار مباشرة على نظام التعليم العالي.

٧- الضــغوط الطلابية نحو الحصول على دور أكبر في عملية صناعة القرارات الأكاديمية..

٨- التوســع الكبــير فــي القــبول، وفي البرامج الأكاديمية، وما ترتب عليه من متطلــبات جديدة للتوسع في المكتبات، والمعامل، وسكن الطلاب، والخدمات المساندة.

ج- أنواع التغيير التنظيمي :

للتغيير كما يقول الطجم (١٤١٦هــ، صــ٨) نوعان هما:

١- التغيــير العشوائي : وهو التغيير الذي يحدث دون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلــى اخــتلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية، أو التكنولوجية، أو الديموغرافية، أو غيرها من العوامل.

٢- التغيير المخطط : وهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره، ويخطط له، وتحدد أهدافه، ومجالاته، وطرقه.

وللتغيــير فــي رأي كاظم (١٩٩١م، ص٣٢٠) عدة أنواع هي على النحو التالي :

- التغيير المتدرج : يبدأ عادة بالحالات البسيطة إلى الأكثر صعوبة.

- التغيير المرحلي : يتم تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية بحيث يمكن تحقيق كافة الأهداف الفرعية في الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.
- التغيير الشامل : وهو التغيير الجذري بحيث يشمل جميع عناصر المنشأة كالأفراد، والأهداف، والمهام، والهيكل التنظيمي، والأساليب التقنية.

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على النوع الثاني وهو التغيير المخطط.

والتغيير في التعليم العالي من وجهة نظر الباحث يمكن تصنيفه إلى الأنواع التالية:

١- التغيير في مناهج، وبرامج التعليم العالي، بحيث تكون ملائمة لمتطلبات المجتمع المستجدة، وتحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية.

٢- التغييرات في التقنيات والتجهيزات : بحيث يتم توفير أحدث تقنيات، وتجهيزات التدريس، وتجهيز القاعات، والمعامل، وكذلك استخدام أحدث الأجهزة في تسهيل الإجراءات الإدارية.

٣- التغيير في أداء أعضاء هيئة التدريس : العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس، لاتباع أحدث أساليب وتقنيات التدريس، وطرق التقويم.

٤- التغيير في السلوك الإداري وأساليب الأداء : بحيث تطبق أحدث الأساليب الإدارية الفعالة، وتحديث إجراءات الأداء وسياساته.

د- خصائص التغيير التنظيمي :

ذكر راشد (١٤٠٢هـ، ص٦٤) الخصائص التالية للتغيير التنظيمي :

١- التغيير التنظيمي عملية مستمرة : إن إحداث التغيير في المنظمات الكبيرة لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو دائماً عملية مستمرة.

٢- التغيير التنظيمي عمل مخطط : إن التغيير التنظيمي يهدف للتطوير، ولذلك لابد أن يكون عملاً، منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق، فمنطلق التغيير هو منطلق التخطيط.

٣- التغيير التنظيمي مسئولية إدارية : التغيير التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية للإدارة العليا، والإدارة على مستوى الإشراف الأول.

٤- التغيير التنظيمي عملية شاملة : إن كون التغيير عملية شاملة يتمشى مع مفهوم النظم، الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للنظام محل الاعتبار، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاماً كاملاً.

٥- التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية : إن عملية التغيير التنظيمي عملية هادفة، يجب أن تحقق تحسينات متزايدة في الفعالية التنظيمية، وتعني الفعالية التنظيمية قدرة المنظمة أو النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة، أي بأقل الجهود والتكاليف وفي أقصر وقت.

هـ - معوقات التغيير التنظيمي :

قد تواجه خطة التغيير في المنظمة بعض الصعوبات التي تؤدي إلى فشلها أو توقفها أحياناً، أو بطء تنفيذها، تعود تلك الصعوبات أو المعوقات إلى أفراد المنظمة أو المنظمة نفسها، أو طبيعة النظام الإداري والسياسي القائم، وتعني مقاومة التغيير كما يشير الأعرجي (١٤١٦هـ، ص٢٧٥) الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، وقد تعني أكثر من ذلك وهو القيام بعمليات مناهضة ونافية للتغيير.

ومعوقات التغيير قد تكون من عدة مصادر منها :

١ - معوقات تعود للأفراد :

يكون الأفراد عامل نجاح إذا توفرت فيهم خصائص محددة تدعم التغيير، وقد يكونون عامل فشل إذا لم تتوافر فيهم هذه الخصائص.

وقد أشارت (حلواني، ١٤١١هـ، ص٦١) إلى الأسباب التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير مثل:

- الجهل بغرض التغيير.
- تأثر مصالح الفرد الشخصية أو الوظيفية كفقدان المنصب أو السلطة.
- وجود أسباب شخصية كالحقد والغيرة.
- التخوف من نتائج التغيير.
- ضعف القيادة الإدارية، وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير لتخوفها من النتائج.

ويذكر الأعرجي (١٤١٦هـ، ص ص٢٨٣-٢٨٤) أن من أهم الأسباب الفردية لمقاومة التغيير ما يلي :

- التصور الخاطئ بعدم وجود تخلف إداري في المؤسسة المستهدفة بالتغيير، وبالتالي تصور عدم ضرورة إعداد خطة أو برنامج تغيير إداري.
- الاعتراف بوجود تخلف إداري ولكن عدم القناعة بمعالجته عن طريق إعداد وتنفيذ برنامج وخطة تغيير إداري.
- تصور بعض الأفراد أن القائمين بإعداد الخطة، أو برنامج التغيير والمكلفين بالتنفيذ قد يلحقون الضرر بمصالحهم الشخصية، أو غير الشخصية.
- اعتقاد البعض بأنهم أعرف بالتغييرات الإيجابية في المؤسسة من المكلفين رسمياً.
- الاعتقاد بأن برنامج أو خطة التغيير الإداري ما هي إلا نتاج فكر أكاديمي، ولا تصلح للتطبيق.
- اعتقاد بعض الأفراد أن التغيير يتطلب منهم مجهودات فكرية وبدنية أكثر من السابق، أو يحملهم مسئوليات أكثر جسامة من السابق.
- سلوك القائمين على إعداد خطة التغيير، مثل تحدي أو تعدي مراجع السلطة، عدم احترام العاملين واستفزازهم والاستعلاء عليهم، عدم الموضوعية في الخطة.
- وجود علاقات سلبية بين القائمين على إعداد خطة التغيير، وبعض العاملين في المؤسسة.
- الاعتقاد من قبل البعض بأن التغيير سيضر بمصالحهم ومكتسباتهم الوظيفية.

٢- معوقات تعود للمنظمة نفسها:

هناك عوامل ترتبط بالمنظمة قد تعوق عملية التغيير وأهما :

- البنية التنظيمية للمنظمة : طبيعة المنظمة نفسها وبنيتها الهيكلية قد تعوق عمليات التغيير وإلى ذلك أشار الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٦) بقوله: «هناك

ثلاثـــة خصائص تتعلق بالبنية التنظيمية للمؤسسات يعتقد أنها تؤثر في التغيير هي: حجم المؤسسة، ومركزية صناعة القرار، درجة الاستقرار».

- شـــح المـــوارد : تتطلب عملية التغيير توفر الموارد بدرجة كافية وإلا سوف تصـــبح المـــنظمة عاجـــزة عـــن إحـــداث التغيـــير كمـــا أشـــار كوفمـــان (Koufman, 1971, P. 23)

- صـــرامة الأنظمة واللوائح السائدة في المنظمة : قد تقف الأنظمة واللوائح في ســـبيل عملـــية التغيـــير وفـــي هـــذا الخصـــوص يقـــول كوفمـــان (Koufman, 1971, P. 51) إن مـــن أهـــم العوائق التي تمنع المنظمة من إحداث التغيير هي تلك التي تسببها تراكمات من القوانين والقواعد والتعليمات التي تحيط بها.

٣- معوقات تعود للنظام الإداري والسياسي :

تحـــيط بالمـــنظمة التعليمـــية بيـــئات مختلفة يحكمها نظام إداري وسياسي واقتصـــادي مرســـوم، وقد تكون لهذا النظام آثار سلبية على عملية التغيير، ومن خـــلال قـــراءات الباحـــث في أدبيات إدارة التغيير يذكر أهم المعوقات التي تعود للنظام الإداري السائد المحيط بالمنظمة، وهي :

- تعقد الأنظمة الإدارية وكثرة الروتين القاتل للطموحات.
- عـــدم مـــرونة السياسات والإجراءات الإدارية بالشكل الذي يخدم التغيير مما يعيق خططه.
- عدم توفر الأموال اللازمة لتمويل خطط التغيير.
- عدم توفر الإمكانات والتجهيزات اللازمة للتغيير مما يعوق تنفيذها.

و- مقومات نجاح التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

من الصعب أن يتم التغيير ويشق طريقة بنجاح في المؤسسة دون أن تتوفر له عدد من العوامل التنظيمية وغير التنظيمية.

ويحـــدد ســـيمانزيك (Semanzic) سبعة عشر عنصراً هاماً لنجاح التغيير أوردها روبينز (Robbins, 1998, P. 632) على النحو التالي :

- القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير.

- دعم القيادة للتغيير والالتزام به من يوم ليوم.
- وجـــود شـــعور قـــوي لدى القيادة بالحاجة للتغيير، وكذلك لدى باقي أعضاء المنظمة.
- أن يكون لدى الإدارة رؤية واضحة حول اختلاف المستقبل عن الحاضر.
- أن يوجد مقياس هادف لتقويم جهود التغيير.
- أن يكـــون المديـــرون علـــى استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل المنظمة.
- قبول أهمية العميل ومعرفة حاجاته من قبل قوة العمل.
- أن يتوافق هذا التغيير مع باقي التغييرات في المنظمة.
- أن يكافأ المـــدراء والموظفين على مخاطرتهم وتجديداتهم وبحثهم عن حلول جديدة.
- أن يكون البناء التنظيمي مرن.
- أن تتوفر اتصالات صاعدة ونازلة مفتوحة القنوات.
- أن يكون الهيكل التنظيمي أفقي بشكل مناسب.
- الاستفادة من تجربة التغييرات الجوهرية التي طبقتها المنظمة في السابق.
- أن يكون الرضا الوظيفي والثقة عاليان لدى الموظفين.
- أن يتوفر التفاعل والتعاون بين الوحدات داخل المنظمة بدرجة عالية.
- أن يؤخـــذ فـــي الاعتـــبار عـــند اتخاذ قرارات التغيير بالاقتراحات العريضة والمتنوعة.
- مراقبة الإدارة للتغييرات والتصرفات التي طبقت لدى الجهات المنافسة.

أما فان فوت (Van Vaught, 1989, P. 55) فقد أورد سبع عوامل تنظيمية حددهـــا كل من (هيج وأكن) تساهم في نجاح أو فشل التجديد وتحدد حجم التغيير في المنظمة هي:

١- الرسمية : فلكما زادت الرسمية قل حجم التغيير التنظيمي.
٢- المركزية : فلكما زادت المركزية قل التغيير التنظيمي.

٣- تعدد المستويات الإدارية : فكلما تعددت المستويات الإدارية قل حجم التغيير التنظيمي.

٤- التعقيد : كلما زاد التعقيد زاد حجم التغيير التنظيمي.

٥- الإنتاج : كلما زاد حجم الإنتاج قل حجم التغيير التنظيمي.

٦- التركيز على الكفاية : كلما زاد التركيز على الكفاية قل حجم التغيير التنظيمي.

٧- الرضا الوظيفي : كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي زاد حجم التغيير التنظيمي.

وذهب عبد الوهاب (١٩٩٦م، ص٢٠٦) إلى أن أهم مقومات التغيير تكمن في:

- الأفكار الجديدة : وينبغي على الإدارة تشجيع العاملين على إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم.
- المعلومات عن التغيير وأهدافه وأنواعه وآثاره.
- المرونة والقدرة على التغيير.
- المعرفة والمهارات الإدارية.
- المهارات القيادية للمدراء والرؤساء والمشرفين وتتمثل في:

أ – المهارات الفنية: وتعني فهم العمل وكيفية أدائه.

ب- المهارات التنظيمية : أي فهم المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة.

ج- المهارات الإنسانية : أي فهم الناس والقدرة على الاتصال بهم وتفهم مشكلات العاملين.

د- المهارات الفكرية : الاستعداد لقبول فكرة التغيير والقدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات.

ويقسم الزهراني (١٤١٦هـ، ص ص٢٨١-٢٨٢) مقومات التغيير في مؤسسات التعليم العالي إلى الأقسام التالية :

١- العوامل المتعلقة بأفراد المؤسسة وأبرز هذه العوامل: معرفة خصائص أفراد المنظمة ومدى توفر الخصائص الضرورية لإحداث التغيير مثل:

ـ درجة الابتكار وتوزيعهم إلى: مبتكرون ، مجددون ، فابيون ، متلكئون.
ـ درجة التفاعل العلمي والمهني بينهم.
ـ مصادر القدرة على تجريب الجديد وتحمل مخاطر الفشل ونتائجه.
ـ نوع العلاقة التفاعلية بينهم (منفتحة ، مغلقة).
ـ السلطة المتاحة لهم في اتخاذ القرار ودرجة المشاركة في صنعه.

٢- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة : وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من كل العوامل المادية والاجتماعية خارج المؤسسة والتي ينبغي أخذها في الاعتبار عند صناعة قراراتها الداخلية.

وقد أوضحت الدراسات أن البيئة الخارجية تؤثر في عملية التغيير والابتكار بالمؤسسة بطريقتين هما:

أ – القيام بدور المبادرة بطلب التغيير أو الابتكار وهذا يحصل عندما تكون البيئة الخارجية مصدر ضغط على المؤسسة لتقوم بالتغيير.
ب- إصدار ردة فعل إيجابية أو سلبية نحو هذا التغيير أو الابتكار (القبول أو الرفض).

٣- العوامل المتعلقة بطبيعة التغيير المخطط وخصائصه مثل:
ـ تكلفة التغيير (المالية والنفسية والاجتماعية).
ـ إمكانية توفر متطلبات التغيير المالية والبشرية.
ـ فاعلية التغيير.
ـ سهولة التعريف به في أرجاء المؤسسة وشرحه لأفرادها.
ـ سهولة تطبيقه.
ـ إمكانية البرهنة على إثبات فوائده.
ـ وضوح نتائجه وسهولة قياسها.
ـ قابليته للتجريب على نطاق محدود قبل تعميمه.
ـ إمكانية تطبيقه على مراحل.
ـ عمق تأثيره على أفراد المؤسسة من حيث قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم والعلاقات القائمة بينهم.
ـ درجة تأثيره على بنية المنظمة من حيث عمق التعديل الذي يتطلبه في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال والسلطة ونظام الترقية والحوافز.

٤- العوامـل المـتعلقة بالبعد التنظيمي للمؤسسة : هناك ثلاث خصائص تتعلق بالبنية التنظيمية وتؤثر في التغيير هي:

- حجـم المؤسسـة : تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسة الجامعية المتجانسـة والآمـنة والصـغيرة في الحجم لديها ثقة أكبر في القيام بالتغيير أما المؤسسة الكبيرة فإن التغيير فيها يحتاج إلى قائد شجاع.
- درجة المركزية : تشير إحدى الدراسات أن الابتكار أكثر انتشاراً في المؤسسـات التـي تؤكد اللامركزية في صناعة القرار فاللامركزية تعزز المرونة التنظيمية التي بدورها تسهل الابتكارات.
- درجة الاستقرار : أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين عدم استقرار المؤسسة والتغيير وذلك أن بعض أنواع عدم الاستقرار الـناتجة عن استمرار الجدل حول أهداف المؤسسة والخلافات حول التمويل، كانت مصدراً لتحفيز التغيير في أغلب الكليات والجامعات.

ويورد العديلي (١٤١٦هـ، ص٥٤٨) أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمي على النحو التالي :

١- تحديـد الهـدف : أي وضع هدف واضح للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه على ضوء حاجة المنظمة.
٢- الـتجديد المسـتمر للتنظـيم : أي تطويـر النظام نفسه بتطوير الإجراءات، والأساليب، وتحسين طرق إنجاز الأهداف.
٣- الاهـتمام بالبعد الإنساني في المنظمة : أي الاهتمام بالعاملين في المنظمة من حيث دوافعهم، وشخصياتهم، وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية.
٤- استخدام مفهوم النظم : أي النظر للمنظمة كنظام اجتماعي وتقني مركب، وأن هذا النظام يحوي عدداً من الأنظمة الفرعية.
٥- تبنـي استراتيجية إدارية للتطوير والتغيير : أي العمل على التجديد والابتكار عـن طـريق إحـداث تغيير له دلالة في سلوك الفرد من خلال سبل إدارية ملائمة مثل تحسين مناخ المنظمة، وتفهم ثقافة العاملين.
٦- الاهـتمام بالـتعلم من خلال الخبرة : أي الاستفادة من الخبرات الواقعية في عمليات التدريب والتعلم.

٧- التعامل مع قضايا حقيقية : أي أن تكون المشكلات المستهدفة من الواقع المعاش والحقيقي.

٨- الاستفادة من الخبراء في هذا المجال أي المتخصصين والمستشارين.

ويشير كاظم (١٩٩١م، ص٣٣١) إلى أن عوامل نجاح التغيير في المنظمة كثيرة، ومن أبرزها ما يلي :

١- المناخ التنظيمي الصحي الذي يساعد على فهم وقبول التغيير.

٢- اختيار قادة تغيير تتوفر فيهم المهارات الفنية والخصائص القيادية والسمات الشخصية التي تساعدهم على إعداد خطة التغيير.

٣- دعم الإدارة العليا لقادة التغيير ومؤازرتهم باستمرار لما لذلك من تأثير كبير على ضمان نجاح التغيير واستمراريته.

٤- إشراك الأفراد والجماعات الذين سوف يتأثرون بالتغيير في التعرف على أسباب التغيير وتحديد أهدافه وتخطيط إجراءاته، وعملية تنفيذه.

٥- أن تدرك القيادة في المنظمة عند التغيير أن هناك تنظيمين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ومراعاة مصالحهم الأساسية في ذات الوقت.

٦- توفير المستلزمات الأساسية للتغيير من موارد مادية وبشرية وفنية قبل البدء به.

٧- الابتعاد عن التغييرات العشوائية، والتأكيد على التغيير المخطط والذي هو من أكثر أنواع التغيير استخداماً نظراً لمزاياه الإيجابية ولما يحققه من ترشيد اقتصادي في الموارد المادية والبشرية والجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف.

٨- توقع حدوث المقاومة للتغيير وتشخيص مصادرها وقوة تأثيرها ومحاولة تجنبها ما أمكن ذلك.

وعدد مايكل وزملاؤه (Micheal and Associates, 1981, P. 32) أهم الخصائص التنظيمية التي تؤثر على برنامج التغيير وهي : التعقيد، والمركزية، والرسمية، وتعدد المستويات الإدارية، وحجم الإنتاج، والكفاية، والروح المعنوية، والالتزام التنظيمي، حيث أنها تؤثر في التغيير على النحو التالي :

- كلما عظم التعقيد كلما زاد حجم التغيير.
- كلما قلت الرسمية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما قلت المستويات الإدارية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما قلت الإنتاجية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما زاد التأكيد على الكفاية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية والالتزام التنظيمي كلما زاد حجم التغيير.

أما دره (١٩٨١م، ص١٦٦) فقد عدد عوامل نجاح التغيير التالية:

- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المستويات العليا للمنظمة لجهود التغيير.
- وجود قادة للتغيير يمتلكون المهارات الإنسانية والعقلية والفنية المرتبطة بالتغيير.
- إشراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد حيث أن قيم وتوقعات المجموعات في المنظمات ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد.
- معرفة مصادر عدم الرضا الوظيفي السائد في المنظمة، وتشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- أن تتوافر الموارد البشرية والمادية والفنية لأهميتها لنجاح التغيير.

ومن خلال هذا العرض لأهم مقومات التغيير في الأدبيات يلخص الباحث أهم مقومات نجاح التغيير فيما يلي :

١- التعامل مع مقاومة التغيير.
٢- دعم القيادة العليا للتغيير.
٣- توفر المناخ التنظيمي الداعم للتغيير.
٤- تحفيز ومكافأة المديرين والموظفين على جهودهم في التغيير.
٥- مرونة البناء التنظيمي وأن يكون أفقياً أكثر من أن يكون رأسياً.
٦- توفر اتصال فعال.

٧- إشراك العاملين في تخطيط التغيير وتنفيذه.

٨- اللامركزية.

٩- انخفاض درجة الرسمية.

١٠- توفر الرضا الوظيفي.

١١- توفر المعلومات.

١٢- القيادة التي تمتلك المهارات والبصيرة الثاقبة.

١٣- طبيعة التغيير الغير مكلفة وسهولته وإيجابيته وكثرة فوائده وهادفيته.

١٤- تبني استراتيجية إدارية ملائمة للتغيير.

١٥- الاهتمام بالبعد الإنساني في المنظمة بالعناية بدوافع العاملين وشخصياتهم وتطلعاتهم.

١٦- النظر للمنظمة كنظام اجتماعي وتقني يتكون من عدة أنظمة فرعية متفاعلة.

١٧- الثقافة التنظيمية الإيجابية.

١٨- الاستفادة من الخبراء في مجال التغيير التنظيمي.

١٩- تخطيط التغيير بشكل سليم.

٢٠- توفير متطلبات التغيير من موارد مالية وبشرية وفنية وتقنية.

المبحث الرابع : القيادة الفعالة للتغيير

يتطلب التغيير في المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي قيادة فعاله لإدارة عملياته، قيادة تستطيع أن تضع الأهداف وتخطط وتنفذ وتتابع عملية التغيير بنجاح، ومن خلال الصفحات التالية تحدث الباحث عن القيادة الفعالة للتغيير من حيث الوظائف، والمهارات، والأدوار :

أ – وظائف قيادة التغيير :

يوضح السلمي (١٩٩٢م، ص٢٧) أن القيادة الفعالة تختلف عن القيادة التقليدية لأنها تركز على:

- حفز الأفراد وتسهيل تحولهم إلى القيادة الذاتية.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتميز والتفوق بتوفير الاستقلالية في التفكير وحرية العمل.
- إشراك المرؤوسين في تحمل المسئولية والبحث عن حلول للمشاكل واتخاذ القرارات.

ويؤكد سكوت وجيف (Scott And Jaffe, 1989, P. 69) على أهمية توفر المهارات الإدارية لقائد التغيير، فالقائد الفعال يبذل جهدا كبيرا في توجيه جهود العاملين وهذا يتطلب من القائد ما يلي :

- امتلاك رؤية واضحة حول إلى أين سيتجه.
- مشاركة العاملين في هذه الرؤية.
- خلق البيئة التي تمكن العاملين من المشاركة في هذه الرؤية المستقبلية.

ويذهب كوتر (Kotter) حسب (المنيف، ١٤١٤هـ، ص٥٩٢) إلى أن القيادة الفعالة بحاجة إلى استخدام القوة، والسلطة، والتأثير، وهذه يمكن أن يحصل عليها القادة بالمعلومات، والمعرفة، وعلاقات العمل الجيدة، والمهارات الشخصية، والروابط إلى جانب الخلفية العلمية المتميزة.

وبنفس المعنى يرى أفندي (١٩٩٥م، ص٣٦): أن الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير، والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية :

- لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير.

- تحريك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة.
- تفجـير الطاقـات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية بالاعتماد على المحفزات الداخلـية، مثل مخاطبة القيم السائدة لديهم، وإعطائهم حرية أكبر، ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.
- توفـير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال، وأشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

ويؤكـد حريم (١٩٩٧م، ص٥١١) على أهمية دور القيادة المؤهلة للتغيير حيـث قال: «إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي، أو على أسس شخصية، وإنما كمتطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف».

ب- مهارات قائد التغيير :

تحدثـت أدبـيات الإدارة عـن أهم المهارات التي ينبغي توفرها في القائد الإداري وحصرها بعض الكتاب فيما يلي :

١- المهارات العقلية :

وهي قدرات القائد على الافتراض والتصور ورؤية المستقبل ببصيرة ثاقبة، والقدرة على المبادأة والابتكار.

ويـرى كنعان (١٤٠٠هـ، ص٣١٣) أن القدرات العقلية هي مجموعة من الاسـتعدادات الفكـرية، والعادات الذهنية لدى فرد من الأفراد، ويأتي في مقدمتها الذكاء.

٢- المهارات الإنسانية :

وتعني كما يقول كنعان (١٤٠٠هـ، ص٣٢٥) قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسـيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وإتاحة الفرصة للمشـاركة بـالآراء والمقـترحات، والعمـل على تحفيزهم، ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم. ويصفها ماهر (١٩٩٥م، ص٣٨) بالمهارات السلوكية وهي مهارات التعامل مع الناس وفهم سلوكهم وتوجيههم.

٣- **المهارات الفنية :**

وهي كما يقول كنعان (١٤٠٠هـ، ص٣١٩) "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف"

وقد أورد المنيف (١٤١٤هـ، ص٤٣٧) ما أكده كاتز (khatz) بأن المهارات الفنية هي بمثابة المهارات الأولى في أي عمل، والتي يحتاجها الإنسان لإنجاز أي عمل أو نشاط، فمهندس المشروع والطبيب والمحاسب كل لديه مهارة فنية لنشاطه المتخصص، وكذلك المدير المشرف بحاجة إلى هذه المهارات لأداء مهامه، واكتساب هذه المهارات يأتي بالدراسة والعمل.

ويرى ياسين (١٩٩٢م، ص ص٥٠-٥٣) أن على قيادة التغيير الأخذ بالخطوتين التاليين :

١) تبني استعداد معين تجاه العمل من شأنه التخفيف من المفاجآت في المستقبل.
٢) اكتساب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير. كما أورد عدداً من مهارات قائد التغيير منها ما يلي:

- القدرة على الحركة والتحرك السريع وحسن التصرف.
- القدرة على الأخذ بزمام المبادرة.
- توفر سمات القيادة الإدارية الفعالة والقدرة على إنجاز المهام.
- التمتع بالبراعة السلوكية كمدخل لابد منه لمعالجة المواقف المختلفة.
- القدرة على تحديد التوقعات بوضوح.
- عدم تجاهل ردود الفعل.
- حسن تخطيط مجهودات التغيير.
- القدرة على مزاولة عملية الاتصال بفعالية.
- القدرة على الإقناع وكسب المساندة.

كما يذكر حسين (١٩٩٨م، ص٢٣٠) أهم الخصائص الشخصية للقائد الناجح والتي يعتقد الباحث بأهميتها لقائد التغيير الفعال وهي:

١- الوضـــوح : بحيث تكون شخصية القائد متميزة بالوضوح وأن تكون علاقاته بالمرؤوسين واضحة وقادر على تحقيق اتصالات فعالة وواضحة.
٢- الموضوعية : وتعني عدم اعتبار العلاقات الشخصية في معاملة المرؤوسين.
٣- الأمانـــة : وتعـد من أهم صفات القائد الإداري في أي مستوى من مستويات التنظيم.
٤- العدالة : وذلك بعدم التحيز أو المجاملة أو الظلم أو النفاق.
٥- العلم والخبرة : وهي ضرورية لنجاح القائد في توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وعدد أفندي (١٩٩٥، ص٣٧) أهم مميزات وصفات قائد التغيير التي منها ما يلي:

- حساسية نحو الأهداف والمطالب القومية.
- القـدرة الإبداعـية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل تكلفة.
- فهـم أسـس وأسـاليب العملية الإدارية واكتساب المهارات الضرورية لقيادة التغيير.
- امتلاك شخصية قيادية ذات بعد نظر قادرة على التأثير في الآخرين.
- اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات.
- القدرة على تحليل الموقف وتشخيص القوة الدافعة والمعوقة للتغيير.
- المبادأة وتحمل أعباء القيادة.

أمـا نور الله (١٩٩٢م، ص١٨٤) فقد حدد أهم قدرات القيادة الهامة لنجاح عملية التغيير فيما يلي:

- الالـتزام بـأهداف المنظمة من جهة، وتفهم حاجات العاملين من جهة ثانية، والعمل على التوفيق بينهما مع عدم إهمال حاجات المجتمع.
- تفهم أسس العمل الإداري وأساليبه، واكتساب المهارة الضرورية لقيادة عملية التغيـير كالـتعرف على الحاجات الجديدة، ووسائل الوفاء بها، والقدرة على الاتصال الفعال، وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.

- اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانات الضرورية، وتحديد الأهداف بوضوح، وحصر كل البدائل التي يمكن أن تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

وذهب الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٧٨) إلى أنه يستحسن أن يكون قائد التغيير في مؤسسات التعليم العالي أحد أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها على أن يتمتع بالتالي :

- فهم عميق لعمليات التغيير.
- مهارة عالية في القيادة.
- إطلاع واسع على تجارب مؤسسات التعليم العالي في مجال تخطيط التغيير وإداراته.
- أن لا يتحرج من استشارة الخبراء المتخصصين في التغيير.
- كما يضيف الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٧٨) ما حدده برونج (Broning) من خصائص لعضو هيئة التدريس الذي سيقود التغيير مثل:
- الطاقة العالية والالتزام.
- الدرجة الأكاديمية العالية.
- السمعة الطيبة والكفاءة الأكاديمية.
- العضوية الفعالة في المجالس العلمية.
- المهارة في مجال العلاقات الإنسانية.
- المعرفة بسياسة الحرم الجامعي.

ج- أدوار قائد التغيير :

قال ياسين (١٩٩٢م، ص٦١) إن قائد التغيير يمكنه القيام بالأدوار التالية:

١) **دور المبتكر** : حيث يضطلع بتوفير وتوحيد الاتجاهات، والمعلومات لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير معينة.

٢) **دور المجدد** : وهو الذي يركز على الكفاية التنظيمية، والفعالية ويحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل، ويبحث عن مواطن الفرص والمزايا الناجمة عنها.

٣) **دور الموفــق** : وهــو الـــذي يوحد جهود المقاومين والمؤيدين لدعم التغيير، ويضطلع بربط الخطط العملية بالخطط الاستراتيجية، والجوانب التنظيمية.

٤) **دور الخبــير** : وهــو الذي يضطلع بمسئوليات المعلومات الفنية، والمهارات المطلوبــة مــن أجــل التغيير، ويستخدم المعلومات بمهارة، ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية.

٥) **دور المديــر** : وهو الذي يقوم بتحديد الأولويات، وتبسيط الإجراءات، ويقوم بتنمية مهارات الآخرين، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

٦) **دور الكفــيل** : وهــو الـــذي يتأكد من تعضيد ومساندة الإدارة العليا للتغيير، ويزاول الاتصالات بفعالية.

المبحث الخامس : القيادة التحويلية

في هذا المبحث كان الحديث عن نشأة وتطور القيادة التحويلية، واهتماماتها، وعناصرها الأساسية، والخصائص المطلوب توفرها في القائد التحويلي ودرجة أهميتها، والوظائف المحددة للقائد التحويلي :

أ – النشأة والتطور :

لازال مفهوم القيادة التحويلية أمر يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، مما سبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع رادا (Rada, 1998)، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة، وكان دنتون (Downton,1973) أول من تعرض لها في قيادته. وبرزت بصفة مستقلة على يد بورنز (Burns, 1978).

وفي عام ١٩٨٥ قام باس (Bass) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم قام باس (Bass) وأفاليو (Avolio) وزملاؤهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها أنموذجاً وبرامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث.

وخلال التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية، وكانت موضوع عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث الأخرى، مما ساهم في أن تصبح أسلوباً قيادياً حديثاً أخذ مكانه في أدبيات الإدارة (Bass and Avolio,1994, P.2) ويكفي أي باحث أو مهتم أن يطل من خلال شبكة انترنت العالمية (Internet) ويبحث تحت موضوع القيادة التحويلية وسوف يجد مئات العناوين لكتب وبحوث ورسائل علمية تتناول القيادة التحويلية وكلها أعدت خلال التسعينات، وفي ذلك تأكيد على أن هذا الأسلوب القيادي ملائم لمرحلة التحول نحو القرن الحادي العشرين ومواجهة تحدياته.

ب- اهتمامات القيادة التحويلية :

قال كولفن (colvin, 1999, P. 1) إن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية، أو القيادة التحويلية، ويؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في مجال الأهداف، والمهارات، والقيم، والكفاءة، فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الاستقرار.

رأى أفوليو (Avolio, 1994, P. 1959) أن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل السمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية مما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين.

وذهب باس (Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبيه الاحتياجات الحالية وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية.

والقيادة التحويلية كما يشير (Burns, 1978) تتطلب مستويات عالية من إعمال التفكير العقلي، والتضحيات، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة، والقيم المشتركة.

وأشار فيرهولم (Fairholm, 1991, P. 65) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والتابعيين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، والروح المعنوية. فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ج- أبعاد القيادة التحويلية :

قام ليثوود (Leithwood, 1994, P. 498) من خلال أبحاثه وأبحاث زملائه بوصف أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي:

١- إيجاد الرؤية المشتركة للمؤسسة التعليمية، وبناء إجماع حول أهدافها وأولوياتها والحفاظ على مستويات عالية من الأداء.

٢- توفير الدعم للأفراد، واستثارة تفكيرهم، ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة.

٣- تشجيع القيادة القائمة على المشاركة في اتخاذ القرار.

٤- تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية عن طريق آليات متنوعة لاستثارة وفرض ثقافة التغيير، واستخدام الرموز والشعارات لإبراز القيم الثقافية، وتعزيز الاتصال المستمر مع الآخرين حول المعايير، والقيم، والمعتقدات، والسلطة، والمسئولية المشتركة.

وحدد سيرجيوفاني (Sergiovanni, 1990, P. 86) خمسة أبعاد للقيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية هي:

١- القيادة التقنية المشتملة على أساليب الإدارة الصحيحة.

٢- قيادة الناس المشتملة على إمكانات التفاعل الشخصي والاجتماعي.

٣- القيادة التعليمية التي فيها يظهر القائد التعليمي معرفته كخبير في التعليم.

٤- القيادة الرمزية والتي تعمل على التأكيد على الأهداف الهامة ووضع المعايير النموذجية للسلوك المرغوب.

٥- قيادة الثقافة ومن خلالها يقوم قائد المؤسسة التعليمية بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم، والمعتقدات، والخصائص الثقافية التي تكسب المنظمة هويتها عبر الزمان.

د- عناصر القيادة التحويلية :

حدد باس وأفوليو(Bass And Avolio, 1994, P. 3) عناصر القيادة التحويلية في أربعة عناصر أطلقا عليها « Four I's » حيث يبدأ كل منها بحرف «I» اللاتيني وهي :

١- القدرة الخارقة "الجاذبية" (Charisma) أو التأثير القائم على القدوة والمثال (Idealized influence) :

حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به، وبذلك

يعمل المرؤوسون على محاكات سلوك قادتهم، يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة المخاطر، مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية.

٢- الحفز الإلهامي (Inspiration motivation) :

القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

٣- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) :

القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

٤- الاهتمام بالفرد (Individualized consideration) :

القائد التحويلي يعطي إهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب «الإدارة بالتواجد» بمعنى أن يكون قريباً من العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيداً من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.

والقيادة التحويلية تبرز كما ذكر باس وأفوليو (Bass And Avolio, 1994, P.2) من خلال :

١- إثــارة الرغــبة في الزملاء والمرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد.

٢- توليد الوعي بالرسالة والرؤية لدى الفريق والمنظمة.

٣- تطوير مستوى قدرات وإمكانات الزملاء والمرؤوسين.

٤- حث الزملاء والتابعين لتجاوز المصلحة الشخصية إلى مصلحة الجماعة.

هـ – خصائص القائد التحويلي :

يتمــتع القــائد التحويلــي بعــدد من الخصائص تميزه عن غيره من القادة التقليديـيــن، هــذه الخصــائص أوردهــا كــلاً مــن تيكــي وديفانــا (Tichy And Devanna, 1986, P. 271) كما يلي

١- القــادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير (قادة تغيير) همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل منظماتهم التي تحت مسئولياتهم إلى الوضع المنشود.

٢- القــادة التحويلــيون هــم أشــخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة، ولا يترددون في قول الحقائق.

٣- القــادة التحويليون يثقون بالآخرين فهم ليسوا تسلطيين، وهم أقوياء وحساسون للآخرين، ويعملون لتمكين مرؤوسيهم من إنجاز مهامهم.

٤- القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيم وظائفهم.

٥- القــادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة، فهم يتحدثون عن الأخطاء ويعتبرونها تجارب استفادوا منها.

٦- القادة التحويليون يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد، ومع الغموض، وعدم التأكد.

٧- القادة التحويليون أصحاب رؤي، يحلمون ويتخيلون، ثم يترجمون تلك الأحلام والصور إلى حقائق.

و- أهمية القيادة التحويلية لإدارة التغيير في الجامعات:

أصبحت القيادة التحويلية أسلوباً مهماً لإدارة عمليات التغيير التنظيمي لمواجهة تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية، ويؤكد باس (Bass, 1998) أهميتها لعصر ما بعد الصناعة، والجامعات كغيرها من المنظمات الإدارية تواجه الكثير من التحديات والضغوط تحتم عليها الاستجابة وإحداث التغيير المناسب للوفاء بالمتطلبات التي تفرضها تلك الضغوط والتحديات، إلا أن عملية التغيير تتطلب قيادة واعية وفاعلة تملك من المهارات والقدرات ما يساعدها في الانتقال بالجامعات إلى الوضع المنشود بنجاح، ويعتقد الباحث أن أسلوب القيادة التحويلية وما يتميز به من خصائص هو الأسلوب الملائم لإدارة عمليات التغيير في الجامعات السعودية خصوصاً أن هذا الأسلوب قد استخدم بنجاح في منظمات وجامعات حكومية وغير حكومية في الغرب، ويؤكد الباحث هنا أن المجتمع السعودي له من القيم والمثل والخصائص ما يميزه عن المجتمعات الغربية، لذلك لابد من تكييف عناصر وخصائص القيادة التحويلية بما يتلاءم مع هذا المجتمع المسلم.

أشار ليثوود (Leithwood, 1993) أن أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وقد استنتج من أبحاثه في هذا المجال أن أثر القيادة التحويلية تظهر أهميته في جوانب مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، تعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، توفير الدعم للموظفين، وفي استثارة التفكير لحل المشكلات.

وقد أكد باس (Bass, 1998) أن القيادة التحويلية ملائمة للقادة في قطاعات: الأعمال والصناعة، والقطاع العسكري، والقطاع الصحي، والقطاع التعليمي، ويمكن تطبيقها في مجالات مهنية كثيرة.

وحدد ليثوود (Leithwood, 1994, P. 3) أهمية القيادة التحويلية في القطاع التعليمي في النقاط التالية :

١- في ظل المناخ الذي تكون فيه الوسائل والغايات لإعادة هيكلة المؤسسة التعليمية غير مؤكدة يصبح من الضروري وجود قيادة تحويلية تشجع تحفيز

العاملين والتزامهم مما يؤدي إلى بذلهم مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير الفعال.

٢- يتطلـــب إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية تغييراً نوعياً يتميز بالشمول، والقيادة التحويلـــية هـــي الكفيلة بتحقيق هذا التغيير المرغوب لأنها تؤثر في العاملين وتعمل على تمكينهم وهي أكثر ملاءمة من القيادة التي كل همها إعطاء أوامر وتعليمات فقط.

٣- مهـــنة التدريس تعد في أعلى اهتمامات جدول إعادة هيكله المؤسسة التعليمية، والقيادة التحويلية أكثر ملاءمة لتطوير القوى العاملة في المؤسسة التعليمية.

ز – لغة ومصطلحات القائد التحويلي :

يســتخدم القائد التحويلي بعض الرموز والشعارات والألفاظ والمصطلحات فـــي اجتماعاته ولقاءاته بالمرؤوسين، ويهدف من ذلك كما يرى الهواري (١٩٩٩، ص٢٧) :

الاســتثارة العقلــية والإلهــام ورفع الوعي والحماس لدى مرؤوسيه، فهو يـــتحدث عـــن الـــتحويل Transformation، والقـــوة Power، والتمكيـــن empowering، والتأثـــير Influence، والإلهـــام Inspiration، والاحـــترام respect، والـــرؤية Vision، والرسالة Mission، والإحساس بالرسالة Sense of Mission، والـــتزويد بالطاقـــة energizing، والوعي awareness، والقيم Values، والأخلاق Morals، والتفكير الابتكاري Lateral thinking، والثقافة Culture .

ح – وظائف القائد التحويلي :

رأى تيكـــي وديفانا (Tichy And Devanna, 1986) أنه ينبغي على القائد وهـــو يعمـــل لتحويل المنظمة وإدخال التغيير بها أن يركز على مشكلات المنظمة وأن يقوم أولاً بما يلي :

١- وضع جدول بالأعمال التي ينبغي القيام بها لتحويل المنظمة.

٢- يعمـــل بمبدأ أن لا حلول سهلة للمشكلات التنظيمية المعقدة وعليه أن لا يسمح لأي شخص بوصف الحلول للمشكلات جزافاً.

٣- الحذر من التأييد الزائد فقد يكون خدعة من بعض أعضاء المنظمة.

أما مراحل تحويل المنظمة التي ينبغي على القائد التحويلي اتباعها فقد حددها تيكي وديفانا بما يلي :

المرحلة الأولى : التحقق من الحاجة للتغيير عن طريق معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية والاحتياجات الجديدة.

المرحلة الثانية : وضع رؤية جديدة.

المرحلة الثالثة : تأسيس التغيير، أي إدخال التغيير المخطط في المنظمة لتتجاوب مع المتغيرات المحيطة الداخلية والخارجية.

أما موير (Moyer, 1996, P. 14) فيرى أنه ينبغي على القائد التحويلي أن: يثير الالتزام، ويؤيد الإبداع، ويحسن الجودة، ويقلل من صراع الدور، وينمي الشعور بالاستقلال، ويعزز العلاقات الإنسانية المتبادلة، ويشجع الولاء للمنظمة.

ويحدد الهواري (١٩٩٩، ص ص٧٧-١٦٠) وظائف القائد التحويلي في التالي :

١- **إدراك الحاجة للتغيير** : التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مرؤوسيه بمدى الحاجة للتغيير عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات إلهامية، والعمل على استثارة عقولهم، والرقي بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية.

٢- **صياغة الرؤية والرسالة :**

- **صياغة الرؤية:** تعتبر الرؤية أحد أهم عناصر التغيير التنظيمي، ويعتقد كثير من منظري الإدارة بأن الرؤية هي جوهر القيادة، فأي محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للاستراتيجية الجديدة وكيفية تنفيذها.
- **صياغة الرسالة :** الرسالة هي عبارة مكتوبة تحدد الغرض الذي من أجله قامت المنظمة وتعمل على تحقيقه.

ويضيف الهواري (١٩٩٩) أن الرسالة هي بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة ويجيب على مجموعة أسئلة مثل:

- الغـــرض الذي من أجله أنشأت المنظمة فمثلاً لكل جامعة رسالة مكتوبة تحدد الغرض من وجودها وتحدد الأهداف التي تعمل على تحقيقها.
- القيم والقناعات المشتركة: أي القيم والأخلاق التي تؤطر عمل المنظمة.
- الاســـتراتيجية والمسارات الرئيسية : كالاهتمام بالجودة والتركيز على نوعية معينة من الإنتاج.

٣- اختيار نموذج للتغيير:

ينبغي للقائد التحويلي أن يحدد إطار عمل للسير بعملية التغيير في ضوئه، وبالـــنظر فـــي أدبيات إدارة التغيير فإنها قد اشتملت على كثير من النماذج والتي تم التعرض لبعضها في مبحث سابق.

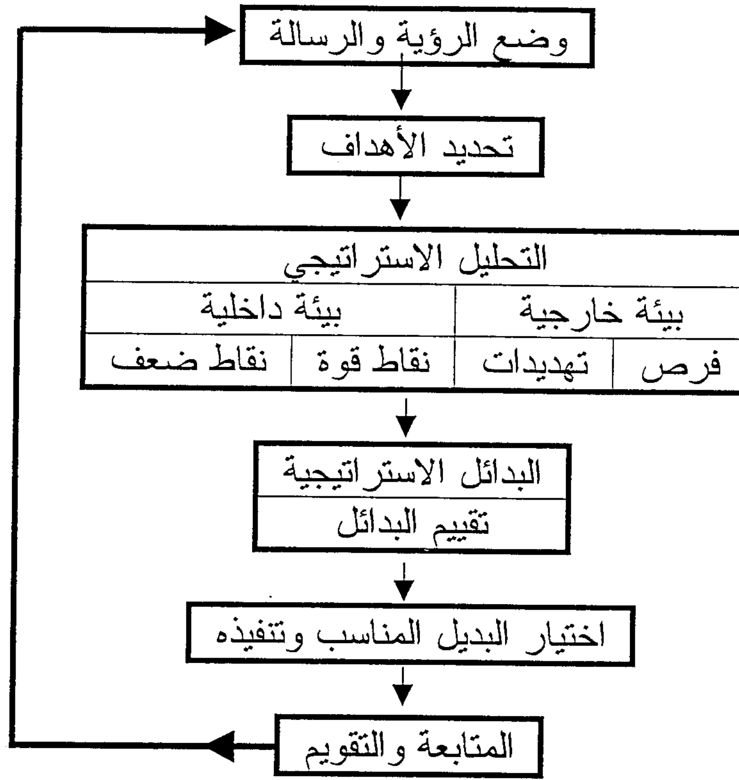
إن وظـــيفة الـــنموذج هو تحديد الخطوات التي ينبغي أن يسلكها القائد وهو يدير عملية التغيير في إدارته.

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة:

المقصود بالاستراتيجية الطريق أو المسار الذي تحدده قيادة المنظمة لتحقيق أهـــداف التغيير على أن تتوافق الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير، ويتفق المفكرون الاستراتيجيون حسب الهواري (١٩٩٩، ص١٢٤) على ضرورة المرور بالمراحل التالية في تكوين الاستراتيجية:

- مرحلة وضع الرؤية والرسالة.
- مرحلة تحديد الأهداف.
- مـــرحلة التحلـــيل الاستراتيجي الرباعي «S.W.O.T» والذي يقصد به المسح البيئـــي الداخلـــي والخارجي لمعرفة حالة المنظمة في أربع حالات هي: نقاط القـــوة، ونقـــاط الضـــعف، والفـــرص المتاحة أمامها، والتهديدات الخارجية للمنظمة.
- مرحلة وضع البدائل الاستراتيجية واختيار المناسب منها.
- مرحلة التنفيذ والمتابعة.

والشكل التالي يوضح مراحل تكوين الاستراتيجية



الشكل رقم (١) مراحل تكوين الاستراتيجية

«الشكل من تصميم الباحث»

٥- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة :

لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، والجامعة كمنظمة إدارية لها ثقافة هي عبارة عن السلوك والعادات والتقاليد والقيم والمشاعر المشتركة السائدة بين منسوبي الجامعة.

ويأتي هنا دور القائد التحويلي في كيفية غرس الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام والالتفاف حول عملية التغيير من قبل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير، وبالتالي العمل على تحقيقه وجني ثماره.

٦- **إدارة الفترة الإنتقالية:**

إن القائد التحويلي هنا في مرحلة هامة وخطيرة وفي نفس الوقت فهو أمام تياريـــن متصـــارعين، تـــيار داعـــم للتغيير يتمثل في القوى المساندة للتغيير من أشخاص وإمكانات مادية، وتيار مقاوم للتغيير، يتمثل في قوى مقاومة التغيير، مثل المعوقـــات التنظيمـــية، والفـــردية، لذا ينبغي على قائد التغيير أن يستخدم قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع، وتقليل مقاومة قوى الضد، ويمكن أن يستخدم أكثر مـــن استراتيجية في هذه المرحلة من إستراتيجيات التغيير التي تم التطرق لها في مبحث سابق.

ويمكـــن أن يدير القائد هذه المرحلة من خلال ثلاث خطوات متعاقبة حددها كارت لوين (Kurt lewin) بالشكل التالي :

الخطوة الأولى: التمهيد للتغيير (إذابة الجليد Unfreezing).

الخطوة الثانية: التغيير (تنفيذ التغيير Change).

الخطوة الثالثة: تثبيت التغيير (تثبيت الوضع الجديد Refreezing).

ويعـــتقد الباحث إن نجاح القائد في إدارة المرحلة الانتقالية يعتمد بعد توفيق الله ســـبحانه علـــى حســـن اســـتثماره لقدراته القيادية في التأثير على مرؤوسيه، واقـــناعهم بأهمـــية التغيير لهم وللمنظمة بصفة عامة، وكسب تأييدهم ومناصرتهم وتفاعلهم معه.

ط- القيادة التحويلية في المنهج النبوي :

إن مـــا كتـــبه باس (Bass) وتكي (Tichy) وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المســـلمين العظام الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد ﷺ ، والذين سطروا أمـــثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية اتخاذ القرار وغيرها.

فالنبـــي القائد محمد ﷺ يُعد أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلـــى النبـــي محمـــد ﷺ لـــم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت

المسئولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين ﷺ مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه ويعبده على بصيره، ولكون النبي العظيم محمد ﷺ يتمتع بخصائص وصفات عظيمة لا تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقاً في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقاً لقوله تعالى ﴿ .... الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ دِينًا .... ﴾ [المائدة، الآية: ٣] ومن خلال الأسطر القليلة التالية يوجز الباحث بعضاً من ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد ﷺ وخصائصه كقائد تحويلي وذلك ببيان أن ما حدده باس (Bass) وزملاؤه من عناصر لسلوك القيادة التحويلة وخصائص للقائد التحويلي متوفر بجلاء في قيادته ﷺ ، وذلك كما يلي :

أولاً : عناصر سلوك القيادة التحويلية لدى الرسول القائد محمد عليه السلام :

١- التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال:

حيث أن الرسول ﷺ كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ...﴾ (الأحزاب، الآية: ٢١) وقد تميزت شخصيته ﷺ بالمهابة والتقدير والاحترام كيف لا وقد كان خلقه القرآن، وعن قوة شخصيته ﷺ يقول عليان (١٤٢١هـ، ص٢٦) لقد كان رسول الله ﷺ مثالاً للشخصية القوية، مهاباً في طلعته، دخل عليه بعض الأعراب فأرتاع من هيبته، كما ارتاعت رسل كسرى من هيبته حين أتوه مع تعودهم على صولة الأكاسرة، ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله ﷺ في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أبهة أو سطوه بل كانت هيبته لقوة شخصيته مع تواضعه المعروف ﷺ ، وتؤكد كتب السيرة النبوية أنه كان ﷺ إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه يقول ﷺ «خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي» [رواه ابن ماجه].

ذكر الجزائري (١٤٠٨هـ) قصة المخزومية التي سرقت حيث حاول بعض الصحابة الشفاعة لها لإسقاط حد السرقة عنها فتوسطوا بأسامة بن زيد حب

رســـول الله فرفع القضية إليه فغضب رسول الله ﷺ وقال « أتشفع إلي في حد من حـــدود الله فقال أسامة استغفر لي يا رسول الله ثم قام رسول الله ﷺ عشيتئذ فأثنى على الله عز وجل بما هو أهله ثم قال أما بعد فإنما هلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا ســـرق الشريف فيهم تركوه وإذا سرق الضعيف فيهم أقاموا عليه الحد والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها ثم قطع تلك المرأة» [رواه النسائي] وهذا دليل قاطع على عدله وأنه لا يؤثر حتى أقرب الناس إليه على أحد.

ومن الأمثلة على كونه القدوة الحسنة أورد عليان (١٤٢١هـــ، ص٣٢) ما روى عـــن ابن إسحاق أن النبي ﷺ بعث إلى الجلندي ملك عمان عمْر بن العاص يدعـــوه للإسلام فقال الجلندي: لقد دلنى على هذا النبي الأمي أنه لا يَأمر بخير إلا كـــان أول آخذ به، ولا ينهى عن شر إلا كان أول تارك له، وأن يَغلب فلا يبطر، ويُغلب فلا يهجر، وأنه يفي بالعهد، وينجز الوعد، وأشهد انه نبي.

٢- الحفز الإلهامي :

كـــان ﷺ يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العـــبادة للفـــوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته ﷺ للعشرة المبشرين بالجنة لدلـــيل جلي على تحفيز الرسول ﷺ لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصـــى الطاقـــات لـــبلوغ تلك المنزلة العظيمة، ومن ذلك وعده لسراقه بن مالك بســـواري كسرى إن هو دخل الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر عندما كانا في الغـــار. ومن ذلك ما أورده الهاشمي (١٤٠٥هـــ، صـــ١٤١) أن الرسول ﷺ كان يومـــاً يوعـــظ النســـاء فقال لهن «ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كان لها حجابـــاً من النار، فقالت امرأة واثنين فقال واثنين» [رواه البخاري] فهذا دليل على حفزه ﷺ للنساء على دفع أبنائهن للجهاد.

٣- استثارة التفكير :

مواقـــف كثـــيرة تبرز كيف أن الرسول ﷺ كان يشرك أصحابه في صناعة القـــرار، ويســـتثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وما تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق في غزوة الأحزاب إلا بعضاً من تلك المواقف

يقـــول الله تعــالى ﴿ .... وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

من دلائل استثارة التفكير في المنهج النبوي: ما ورد عن معاذ بن جبل ﷺ أن رســـول الله ﷺ حين بعثه إلى اليمن فقال كيف تصنع إن عرض لك قضاء قال أقضي بما في كتاب الله قال فإن لم يكن في كتاب الله قال فبسنة رسول الله ﷺ قال فـــإن لم يكن في سنة رسول الله ﷺ قال أجتهد رأيي لا آلو قال فضرب رسول الله ﷺ صدري ثم قال الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله ﷺ لما يرضي رسول الله ﷺ» [رواه أحمد].

ومـــن ذلك ما ذكره الهاشمي (١٤٠٥هــ، صــــ٢٠٠) بخصوص إيجاد حل لمشكلة كيف يتم جمع الناس للصلاة إذا حان وقتها، فقد اجتمع النبي ﷺ والصحابة يتدارسون هذا الأمر وبدأت الاقتراحات تتوالى ومنها :

- قـــال بعض الصحابة إذا حان وقت الصلاة ترفع راية في مكان مرتفع ليراها الناس إلا أن هذا الاقتراح لم يلق قبولاً لأنه لا يوقظ النائم.
- وقـــال بعضهم إذا حان وقت الصلاة ينادى لها ببوق، وهذا الاقتراح أيضاً لم يـــنل قبولاً لأن اليهود يستخدمون البوق وينبغي تفرد وتميز الأمة المسلمة عن غيرها.
- وقال آخرون يدق ناقوس وهذا الاقتراح كذلك رفض لأن فيه تقليد للنصارى.
- اقـــترح بعـــض الصحابة أنه إذا حان وقت الصلاة فينادى لها بشعار إسلامي خـــاص، فقـــبل هـــذا الـــرأي بشكل مبدئي لأصالته الفكرية المؤمنة ولتحقيقه للغـــرض وهـــو الدعوة للصلاة وإعلام الناس بدخول وقتها، ثم كانت صيغة الأذان المعروفة بعد ذلك حيث وردت حولها روايات متعددة لا مجال لذكرها هنا.

ويـــروى أبـــو هريـــرة ﷺ عن رسول الله ﷺ أنه لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ .

٤- **الاهتمام الإنساني بالفرد :**

وفي ذلك فإن الرسول ﷺ المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى ﴿ ... عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ (التوبة، الآية: ١٢٨) وبالرحمة في قوله تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ (الأنبياء، الآية: ١٠٧).

وكان ﷺ يوصي أصحابه بالرحمة من ذلك قوله عليه السلام «لا يرحم الله من لا يرحم الناس» [رواه البخاري].

وقوله ﷺ «الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء الرحم شجنة من الرحمن فمن وصلها وصله الله ومن قطعها قطعه الله » [رواه الترمذي].

يقول ﷺ في الاهتمام بالرعية «كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته» [أخرجه البخاري، مسلم والترمذي وأبو داود وأحمد].

وفيما يدل على الاهتمام الإنساني من الرسول برعيته ما أورده عليان (١٤٢١هـ، ص٢٩) أن معاوية بن الحكم السلمي ﷺ قال « بينما أنا أصلي مع رسول الله ﷺ إذ عطس رجل من القوم فقلت يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم فقلت وا ثكل أمياه ما شأنكم تنظرون إلي فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلما رأيتهم يصمتونني سكت فلما صلى رسول الله ﷺ فبأبي هو وأمي ما رأيت معلما قبله ولا بعده أحسن تعليما منه فوالله ما نهرني ولا ضربني ولا شتمني قال إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن » [أخرجه مسلم والنسائي والدارمي وأحمد].

ويضيف (عليان) وكان رسول الله ﷺ يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله.

ثانياً : خصائص الرسول ﷺ كقائد تحويلي :

١- **الرسول عليه السلام قائد تغيير متميز:** أي إنجاز أعظم مما حققه ﷺ من تغييره للمجتمع المكي ثم المدني من مجتمع عبادة الأصنام والقتل والتناحر إلى مجتمع يوحد الله وتقوم العلاقات فيه على التعاون والرحمة والتسامح. لقد اتبع رسول الله ﷺ سياسة النفس الطويل في تحقيق أهداف التغيير مسترشداً بالتوجيهات الربانية من مثل قوله تعالى ﴿ ادْعُ إِلِى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ .... ﴾ (النحل، الآية: ١٢٥) إن قيادة التغيير تتطلب الصبر والأناة ثم سلوك الحكمة والمجادلة بالتي هي أحسن لمواجهة أعداء التغيير.

٢- **الشجاعة** : لقد ضرب الرسول القائد محمد ﷺ المثل الأعلى في الشجاعة والإقدام أورد الخضري (١٤١٢هـ) بعضاً من مظاهر شجاعته ﷺ من ذلك قول ابن عمر: ما رأيت أشجع ولا أنجد ولا أجود وأرضى من رسول الله ﷺ، ويقول علي كرم الله وجهه كنا إذا اشتد الباس واحمرت الحدق اتقينا برسول الله ﷺ فما يكون أحد أقرب إلى العدو منه، ومن الدلائل على شجاعة النبي ﷺ إصراره على المضي في دعوته عندما قال عليه السلام لعمه أبي طالب قولته المشهورة «والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك دونه ما تركته».

٣- **ثقته ﷺ في أصحابه** : قامت قيادة الرسول ﷺ على إشراك الصحابة في المهام المختلفة وكان عليه السلام يختار لكل مهمة الشخص المناسب الذي يرى أنه يمتلك مؤهلات وخصائص تحقق له بعد الله النجاح في مهمته وما هذا إلا لثقته ويقينه في قدرات أصحابه فمثلاً اتخذ حذيفة بن اليمان أميناً للسر لثقته به وعلو منزلته، وأقر لبني شيبه بسدانه البيت الحرام، واختار عثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب لكتابة الوحي وإذا غابا ناب عنهما أبي بن كعب وزيد بن ثابت، واتخذ زيد بن ثابت مترجماً حيث كان يجيد الفارسية والرومية والقبطية والحبشية (الضحيان، ١٤٠٧هـ، ص١٠٤-١٠٧).

ويعـــدد الســـباعي (ب ت، ص٥٦) بعض مظاهر معاملته ﷺ لأصحابه ومنها استشارته لأولى الرأي فيما هو من شئون السياسة والحرب وغيرها من أمور الدنيا، وينزل عند آرائهم حتى لو خالفت رأيه.

٤- **كـــان ﷺ موجه بالقيم**: فقد أثنى عليه سبحانه وتعالى بقوله ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِـيمٍ﴾ (القلم، الآية، ٤). ووصفته عائشة رضي الله عنها بقولها «كان خلقه القرآن» [رواة أحمد] وكان يدعو أصحابه للتحلي بالأخلاق الفاضلة يقول عليه الصـــلاة والســـلام «أكمـــل المؤمنيـــن إيماناً أحسنهم خلقاً» [رواه الترمذي، وأبـــو داود، وأحمد، والدارمي] ويقول ﷺ «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق» [رواه الحـــاكم] وقـــد اصـــطبغ سلوك محمد ﷺ القيادي بتلك الأخلاق الكاملة والمثل السامية.

٥- **التعلم المستمر** : محمد ﷺ هو القائد والمعلم والمربي لأصحابه ومن مقومات المعلـــم والمربـــي الـــناجح أن يكون ملماً ومتمكناً في الأمور والمعارف التي يقدمهـــا للمتعلمين، وقد توفرت تلك المقومات في النبي المربي والقائد المعلم فقد كانت حياته ﷺ رحلة للمعرفة يتعلم ويعلم يقول الله تعالى ﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِـــي الأُمِّيِّيـــنَ رَسُولاً مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَـــانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾ (الجمعة، الآية، ٢). ولقد ضرب عليه الســـلام مـــثلاً رائعاً لأصحابه في عدم مواصلة الخطة إذا اكتشف أن تحقيق الهدف في غاية الصعوبة، ومن ذلك عدوله عن العمرة وعقد صلح بينه وبين المشـــركين هو صلح الحديبية (الجابري، ١٤١٤هـــ، ص١٤١) وقوله ﷺ «لو اســـتقبلت مـــن أمـــري ما استدبرت لما سقت الهدي، ولجعلتها عمرة» [رواه أبـــو داود، وأحمـــد]، وفي حثه ﷺ على التعلم من التجربة وعدم تكرار الخطأ يروي أبو هريرة ﷺ قوله ﷺ «لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين» [رواه البخاري، ومسلم، وأبو داود، والدارمي].

٦- **قدرتـــه ﷺ على التعامل مع المواقف الصعبة والظروف الحالكة**: كان يواجه علـــيه السلام الشدائد بالصبر والثبات امتثالاً لقوله تعالى ﴿ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُوْلُـــوا الْعَـــزْمِ مِـــنَ الرُّسُـــلِ ... ﴾ (الأحقـــاف، الآيـــة، ٣٥) وقولـــه تعالى

﴿ ... وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ (لقمان، الآية، ١٧)
وقد ضرب ﷺ مثلاً رائعاً للتعامل مع الأزمة وغموض الموقف وذلك بثباته وإصراره في غزوة أحد حينما خالف الرماة تعليماته وتركوا مواقعهم جرياً وراء الغنائم، مما مكن خالد بن الوليد ــ قائد جيش الكفار آنذاك ــ من الالتفاف على المسلمين وإلحاق الأذى بهم، إلا أنه ﷺ ثبت في المعركة والتف المسلمون حوله بعد أن كانوا قد لاذوا بالفرار، ومن ذلك أيضاً موقفه وثباته في غزوة حنين عندما اغتر المسلمون بكثرتهم فانهزموا إلا أنه عليه السلام ثبت وبرز مفنداً إشاعة قتله، ونادى أهل الشجرة، وأعيدت الكرة، فتحولت الهزيمة إلى نصر مؤزر بفضل الله ثم بفضل حنكة محمد ﷺ القيادية وثباته.

٧- **رؤية الرسول ﷺ المستقبلية** : تميز ﷺ ببعد النظر وبما يطلق عليه في الإدارة المعاصرة (بالتفكير الإستراتيجي) المبني على استشراف المستقبل، أورد الجابري (١٤١٤هـ، ص١١٨) ما ذكره مهدى المنجره بأن الرسول ﷺ كان عظيم الاهتمام بالمستقبل حيث كان قبل أن يبدأ عمل كل يوم يتصور الأشياء ويخطط ويستبصر، وبعد هذا الاستبصار يتوكل على الله ويمده الله بعونه وتوفيقه.

ومن دراسة سيرته عليه الصلاة والسلام يتضح بجلاء من خلال عدد كبير من المواقف مدى امتلاكه للرؤية وقدرته على استشراف المستقبل من ذلك:

إخباره عن المستقبل الزاهر الذي سوف يبلغه الإسلام حين قال لخباب بن الإرت عندما شكا إليه ما يواجهه المؤمنون من كفار قريش «وليتمن الله هذا الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت ما يخاف إلا الله زاد بيان والذئب على غنمه» [رواه البخاري].

ومن رؤيته ﷺ المستقبلية ما أورده عليان (١٤٢١هـ، ص١٦٨) أنه عندما كان ﷺ يشارك أصحابه في حفر الخندق اعترضتهم صخرة كبيرة، فتناول المعول وهبط إلى جوف الخندق، فضربها ثلاث ضربات أضاءت ما حولها، وفتت الصخرة، ورفع رسول الله ﷺ صوته يبشر أصحابه بانتشار الإسلام في أرض فارس والروم واليمن.

وإخباره عليه الصلاة والسلام أن الخلافة بعده ثلاثون سنه ثم يؤتي الله ملكه مـــن يشاء وقد تحققت رؤيته عليه الصلاة والسلام حيث بلغ مجموع عهود الخلفاء الراشدين الأربعة ثلاثون سنة إلا خمسة أشهر تقريباً.

ومـــن ذلـــك استشـــرافه دنو أجله عندما أخبر ابنته فاطمة بأن جبريل كان يعارضــــه القـــرآن فـــي كـــل عـــام مـــرة، وأنه عارضه في العام الأخير مرتين (الجزائري، ١٤٠٨هـــ، ص٥١٨).

مـــع هـــذا قـــد يقول قائل هذه أمور غيبية أخبر عنها الرسول ﷺ وجواب الباحـــث أن الرسول عليه السلام نبي ملهم (لا ينطق عن الهوى، إن هو إلا وحي يوحى) وهذه من أبرز خصائصه ﷺ فرؤيته إذاً مبنية على أساس متين تصدق ولا تخيب بقدرة الله.

ثانياً : الدراسات السابقة

اشتملت الدراسات السابقة على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي حصل عليها الباحث من مصادر عدة، وتم استعراضها هنا في قسمين هما:

١) دراسات تتعلق بقيادة التغيير.

٢) دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية.

١- الدراسات التي تتعلق بقيادة التغيير :

أ - الدراسات المحلية والعربية :

لم يتمكن الباحث من الحصول على دراسة محلية تتعلق بموضوع هذه الدراسة الحالية، وذلك من خلال البحث في قواعد المعلومات المتوفرة بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ومركز الملك فيصل، ومكتبة الملك فهد الوطنية ومراكز المعلومات بالجامعات السعودية، أما على المستوى العربي فقد وجد الباحث دراسة واحدة هي :

- **دراسة (الماضي، ١٩٨٩) بعنوان : (استراتيجية التغيير التنظيمي : مدخل إسلامي).**

هدفت الدراسة إلى:

- محاولة إزالة الغموض العلمي الذي يحيط بموضوع التغيير التنظيمي من منطلق إسلامي يعتمد على القرآن الكريم والسنة المطهرة.
- التوصل إلى استراتيجية للتغيير التنظيمي من منطلق إسلامي.
- استكمال ما سبق أن بدأه البعض من دراسات لإبراز الفكر الإداري والتنظيمي في الإسلام للوصول إلى نظرية متكاملة في هذا الصدد.

وقد أكدت الدراسة في نتائجها على أن هناك إطاراً متكاملاً لأهمية ودور ونمط القيادة في إحداث التغيير في ظل المدخل الإسلامي للتغيير وأهم نتائج الدراسة في هذا المجال ما يلي:

- أن أهمية القيادة وضرورتها ـ لأي تنظيم ـ مهما كان حجمه ـ تصل إلى درجة الحاجة الفطرية.

- أن هـناك أهمية خاصة للقيادة في إحداث التغيير التنظيمي نظراً لما تتمتع به من إمكانات وسلطات لا تتوفر لغيرها.
- نظـراً لأهمـية وخطورة دور القيادة فإن اختيارها يجب أن يتم على مقومات وأسس دقيقة.
- أثبتت الدراسة أن لنمط القيادة دوراً هاماً في نجاح أو فشل التغيير مؤكداً على أهمية النمط التشاوري في نجاح التغيير وأن النمط الاستبدادي يؤدي إلى فشل التغيير وعدم قبوله.

ب- الدراسات الأجنبية :

تمكـن الباحـث مـن جمع عدد كبير من الدراسات الأجنبية التي تتفق مع دراسته في بعض جوانبها والتي استعرضها كما يلي:

١- دراسـة بـيلاند (Piland, 1992) بعنوان : (القيادة والتغيير التنظيمي: منظور الاتصال).

هدفـت الدراسة إلى دراسة القيادة والتغيير التنظيمي الجيد وماهية عناصر الاتصال الفعال التي تعزز ذلك التغيير.

من أهم ما أشارت إليه النتائج:

- أن أفـراد العيـنة لاحظـوا تغييراً في المنظمة التي يعملون بها في الميادين التالية: (القيادة، الاتصال، صناعة القرار، الصراع، الروح المعنوية).
- وأن أهـم العوامل التي ساعدت في إحداث التغيير كما يرى أفراد العينة هي: (القيادة وحسن التدخل).
- كمـا كشـفت الدراسة أن إدراك أفراد العينة لأهمية التغيير التنظيمي قد ظهر من خلال سلوك القيادة الفعال.

٢- دراسة براون (Brown, 1993) بعنوان: (القيادة للتغيير في المدرسة الابتدائية).

هدفـت الدراسـة إلـى بحث التفاعلات بين المدير والموظفين في مدرسة تميزت بقدرتها على التعامل بنجاح مع التغيير.

من نتائج الدراسة :

- أشـــارت نـــتائج الدراسة أن المدرسة موضوع الدراسة تملك ثقافة تعاونية مع توفر الرغبة في التحسين المستمر.
- أشارت الدراسة أيضاً أن القيادة مؤهلة، والقرارات تتخذ عادة بالمشاركة.
- اتضـــح أن المشاركة في اتخاذ القرار كانت تجربة إيجابية لموظفي المدرسة مما ساهم في نجاح التغيير.

٣- دراســـة لي (Lee, 1995) بعنوان : (دراسة حالة: التغيير التنظيمي غير الناجح في قسم الكهرباء في شركة أليد سجنال).

هدفت الدراسة إلى المساهمة في أدبيات التغيير التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود افتقار في: (التوجيه ــ القيادة ــ الالتزام ــ الاتصال) فكانت عوامل هامة أدت لفشل التغيير، هذه النتائج عززت ما ذهب إليه كثـير مــن الكتاب الآخرين من أن إلتزام الإدارة العليا يعد واحد من أهم عوامل نجاح برنامج التغيير في أي منظمة ومن ذلك الجامعات.

٤- دراســـة مارتن (Marten, 1995) بعنوان : (تطوير أسلوب للمشاركة في قيادة التغيير التنظيمي).

هدفــت الدراسة إلى تصميم أسلوب لاستخدامه في إحداث التغيير التنظيمي بطــريقة يمكــن من خلالها تقليل الجوانب السلبية وإظهار نتائج إيجابية في وقت وجيز نسبياً.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود أهمية بالغة للقيادة في عملية التغيير.
- الحاجة للالتفاف الكامل من أفراد المنظمة من أجل تعظيم فعالية التغيير وتقليل مقاومته.

٥- دراسة واتس (Watts, 1996) بعنوان : (تحليل بعض المتغيرات ذات التأثير في التغيير التنظيمي).

اســـتهدفت الدراســـة عملـــية التغيـــير فـــي كلـــية المجتمع في رد ريفر (Red River) فـــي وينـــبق (Winnipeg) وذلـــك بإجـــراء اختبار لفرضية أن

الموظفيـن يشـعرون بعـدم الرضـا في كثير من العمليات التنظيمية مثل المناخ التنظيمي والسلوك الإداري.

من أهم نتائج الدراسة :

- أن القـيادة والإدارة الفعالـة تسـاهمان في تخفيف التعقيد في عملية التغيير التنظيمي.

٦- دراسـة واتوود (Watwood, 1996) بعنوان: (دور عمداء كليات المجتمع في تنفيذ التغيير).

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي يمكن أن يؤديه عمداء كليات المجتمع في عملية التغيير.

لقـد أتضـح من هذه الدراسة أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية تدفع التغيير الفـاعل إلـى الأمـام فـي ظل ثقافة تدعم تمكين الأفراد (Empowering) من المشاركة، وبناء الفريق، والتأكيد على الجودة، واستعمال البيانات والمعلومات.

٧- دراسـة هارفـي (Harvey, 1997) بعـنوان : (الـبداية الصحيحة: تشخيص الاستعداد المؤساستي للدخول في التخطيط الاستراتيجي الناجح).

هدفـت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات لتحديد الشروط التي تدعم التخطيط الناجح.

من أهم نتائج الدراسة هو تحديد خمسة شروط هامة لنجاح التغيير هي :

- القيادة الفعالة.
- الإجماع على التغيير.
- التركيز على الاحتياجات المؤسساتية.
- الملاءمة الجيدة ما بين التخطيط والثقافة الجامعية.
- المشاركة الفعالة من قبل أعضاء هيئة التدريس في التخطيط.

٨- دراسة كيس (Case, 1997) بعنوان: (أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية).

هدفـت الدراسـة إلـى توضـيح كـيف أن السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية ساهم في تسهيل عملية التغيير في مدارس المقاطعة.

٨- دراسة كيس (Case, 1997) بعنوان: (أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية).

هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية ساهم في تسهيل عملية التغيير في مدارس المقاطعة.

أشارت نتائج الدراسة أن هناك خمسة أمور أخذها ذلك المدير في الاعتبار لإحداث التغيير هي: التفكير المنظم، البراعة الشخصية للمدير، بناء نماذج عقلانية، بناء رؤى مشتركة، بث روح الفريق بين المشاركين في العملية التعليمية.

٩- دراسة رونبيرق (Ronnberg, 2000) بعنوان (قائد المدرسة كوكيل للتغيير: دراسات حالة لثلاثة من مديري المدارس).

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الأبعاد الحاسمة للقيادة لدى ثلاثة من المديرين الذين استطاعوا أن يديروا عمليات التغيير في مدارسهم بنجاح.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- يمارس المديرون الأبعاد السبعة التالية: إيجاد الرؤية المشتركة، التركيز على ثقافة المنظمة، التحدي، العمل كمثال للنزاهة، توفير الدعم للآخرين، تعزيز لغة الحوار والتعلم، تطوير القدرات القيادية في الآخرين.
- أن القادة يعملون على إيجاد مصادر خارجية لدعم ومساندة التغيير.
- أن الالتزام القوي بالرؤية يدفع بالمدرسة نحو تحقيق الأهداف ويساهم في تسهيل عملية التغيير.
- أنه بالرغم من الاختلاف بين القادة الثلاثة في أساليبهم القيادية إلا أن كل واحد منهم أظهر نجاحاً في ممارسة كل بعد من أبعاد القيادة السبعة المذكورة.

٢- الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية :

لم يتمكن الباحث من الحصول على دراسة محلية ولا حتى عربية تتعلق بالقيادة التحويلية، وذلك بالبحث في قواعد المعلومات المتوفرة في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، ومركز الملك فيصل، ومكتبة الملك فهد الوطنية ومكتبات الجامعات السعودية، وعليه أورد الباحث مجموعة من الدراسات الأجنبية التي حصل عليها.

الدراسات الأجنبية :

١- دراسة فريبيرج (Freiberg, 1987) بعنوان : (قلب وروح القيادة التحويلة : دراسة حالة تناولت (Herb kelleher) كقائد لشركة طيران جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية "Southwest airlines").

هدفت الدراسة إلى بيان كيف استطاع قائد إحدى الشركات الأمريكية العظمى أن يشكل ويحول منظمته.

أشارت الدراسة إلى أن هيرب كلهر (Herb Kelleher) قائد فذ استطاع أن يحدث التغيير التنظيمي في شركة طيران جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق تلبية رغبات، واحتياجات مرؤوسيه، والعمل على تحفيزهم، ورفع معنوياتهم. كما أشارت الدراسة إلى أن هذا القائد استطاع أن يحدث هذا التغيير في منظمته بنجاح لأنه يمارس سلوك القيادة التحويلية.

٢- دراسة تكر (Tucker, 1990) بعنوان: (قيادة التعليم العالي: القيادة التحويلية كمؤشر للرضا، والفعالية، والجهد الإضافي).

هدفت الدراسة إلى تحليل نظرية القيادة المعاصرة المشتملة على العناصر التحويلية، والتعاملية، والخبرة لـ باس (Bass, 1985) وقد ركزت الدراسة بصفة خاصة على طبيعة القيادة في جامعة (Southern urban).

من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن ملامح القيادة في الجامعة بشكل مجمل هي أسلوب القيادة التحويلية.
- أن أساليب قيادات الأفراد تمتد من أسلوب القيادة الحرة إلى القيادة التحويلية.
- أن القيادة التحويلية تساهم في تزايد الرضا، والفعالية، والجهد الإضافي للتابعين.
- أن للقيادة الحرة علاقة سلبية بالمتغيرات الناتجة.
- أن القيادة التحويلة تمارس في الوظائف القيادية والوظائف التابعة في الخارطة التنظيمية لهذه المؤسسة.

وقدمت الدراسة توصيتين :

أ - إجراء مزيدٍ من البحوث في قيادة التعليم العالي.

ب- الدعوة إلى التدريب على القيادة في مؤسسات التعليم العالي.

٣- دراســـة فـــون (Faughn, 1991) بعنوان: (القيادة التحويلية عن طريق مراقبة نشاطات أولئك الذين يقومون بمسئوليات القيادة).

هدفــت الدراســـة إلى تطوير فهم نوعي للقيادة التحويلية عن طريق مراقبة نشاطات أولئك الذين يقومون بمسئوليات القيادة.

مــن أهم نتائج الدراسة هو أن هناك ثلاث خصائص غالبة للقادة التحويليين في نظر التابعين :

- ينظر إليهم كمجسدين للقيم الجوهرية، وعلى نحو استثنائي قادرين على إبراز حاجات منظماتهم.
- يتصفون بأنهم أصحاب رؤى أو استشرافيون للمستقبل.
- ينظر إليهم على أنهم قادة للتغيير.

٤- دراســـة باسيو (Basu, 1992) بعنوان: (اختبار تجريبي لعلاقة القائد بالمرؤوس والقيادة التحويلية كمؤشر على السلوك الإبداعي).

هدفــت الدراســـة إلى التحقق من مدى إبداع أعضاء التنظيم، وكذلك مدى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية.

أشـــارت نـــتائج الدراســـة إلى أن سلوك القيادة التحويلية يؤثر إيجابياً في السلوك الإبداعي للتابعين.

٥- دراســـة فاســـكي (Fasci,1993) بعـــنوان : (إطار عمل لمفاهيم مقترحة للقيادة التحويلـــية لتطوير طلاب الجامعات والكليات لمرحلة البكالوريوس وبرامج قيادة شئون الطلاب).

هدفت الدراسة إلى تحديد إطار عمل لمفاهيم القيادة التحويلية من خلال:

- الحصـــول علـــى رأي مـــن خبير فيما يتعلق بمفاهيم القيادة التحويلية ليمكن استخدامه.
- الـــتأكد من مدى وجود هذه المفاهيم في الأدبيات الحالية، وهل اشتملت عليها بعض برامج القيادة؟
- إيجاد إطار عمل لدمج هذه المفاهيم في البرامج الموجودة.

أن من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن تمكيـــن الأفـــراد (Empowering)، والتأثير القيادي، والقيادة بالمشاركة، والرؤية، والقيم، والأخلاق، هي مفاهيم للقيادة التحويلية التي ينبغي أن يشتمل عليها إطار العمل المقترح.
- أن هـــذه المفاهـــيم وجدت في الأدبيات ولكنها كقاعدة لم تشتمل عليها بعض البرامج الحالية المنتقاه.
- هـــناك مثال عملي واحد قدم عن طريق عدد من الأعضاء المستشارين هو أن التدريب على القيادة يجب أن يدمج في الخبرة الشخصية لكل طالب.
- انـــه اســـتناداً علـــى رأي الخبير قدم الباحث مفاهيماً إضافية للقيادة التحويلة، واســـتراتيجياتاً لدمج تلك المفاهيم في برامج تطوير الطلاب، وفي قيادة شئون الطلاب.

٦- دراســـة كـــيمديريم (Kemdirim, 1993) بعـــنوان: (القـــيادة التحويلية للمدير التنفيذي وأثرها على التغيير الاستراتيجي في ظل بيئة عدم التأكد).

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الكيفية التي ترتبط فيها القيادة التحويلية بالتغيير الاستراتيجي، وكيف تكون هذه العلاقة في ظل بيئة عدم التأكد.

من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين التغيير الاستراتيجي وبيئة عدم التأكد المدركة.
- أن الإلهـــام يرتبط بإدراك بيئة عدم التأكد، وهذه النتيجة ربما تدل ضمناً على أن التأثير القيادي المثالي للقائد ربما يتعاظم في ظل الأزمات.

٧- دراســـة فـــريدانك (Freidank, 1994) بعـــنوان: (إدارة التغيـــير التحويلي في منظمات الأعمال الألمانية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحولات الناجحة والأقل نجاحاً في منظمات الأعمال الألمانية عن طريق اختبار عملية التخطيط، وتطبيقات التغييرات المستمرة في استراتيجيات وقدرات تلك المنظمات.

من أهم نتائج الدراسة هو اثباتها لأهمية قيام القيادات بالعوامل التالية لنجاح التحويل:

- على القيادة العليا أن تدعم التحويل.
- على القائد التحويلي:

أ - أن يوفر أساساً قوياً وكافياً لإزالة المقاومة التنظيمية المحتملة للتغيير، والمضي قدماً بعملية التحويل.

ب- أن يطور القبول بالتحويل لدى المشاركين فيه.

ج- وضع رؤية مستقبلية للمنظمة، وإشراك المساهمين في التحويل في رسم هذه الرؤية، وفي إدارة عملية التحويل.

د - أن يتوقع المشكلات والتحديات المستقبلية التي قد تحدث خلال فترات التحويل.

هـ- أن يقوم بعملية تشخيص في بداية عملية التحويل لتحديد المقاومة التنظيمية المحتملة وتحديد الدعم المطلوب للتحويل.

- يجب تقديم المكافآت والحوافز التالية للمشاركين في عملية التحويل:

أ – مزيداً من الاستقلال والحرية.

ب- ضرورة تشجيع اتخاذ المخاطرة.

- يجب إشراك القائمين بعملية تنفيذ التحويل في التخطيط المسبق للاستراتيجيات، وفي تحديد إمكانات عملية التحويل.
- يجب على القائد التحويلي أن يزيل المقاومة من خلال جهود توجيهيه مؤثرة.
- يجب توفير الإمكانات الضرورية للاستراتيجية الجديدة قبل عملية التنفيذ أو أن تتزامن معها.
- ينبغي تقسيم عملية التحويل إلى وحدات متعددة، وكل وحدة ينبغي أن يكون لها تخطيطها المستقل ومرحلة للتطبيق.

٨- دراسة كينج (King, 1994) بعنوان: (القيادة التحويلية لدى عمداء كليات التمريض).

هدفت الدراسة إلى بحث أساليب القيادة لدى عمداء كليات التمريض.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن سلوك القيادة التحويلية يرتبط بالمستويات العالية لفعالية العميد المدركة.

- اتضـــح رضا أعضاء هيئة التدريس، والرغبة الكبيرة لدى بعضهم لبذل مزيداً من الجهد.

٩- دراســـة زيلنســـكي (Zielinski, 1996) بعـــنوان: (القيادة التحويلية في التعليم العالي وقطاع الأعمال)

هدفـــت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة، والقيادة التحويلـــية، والقـــيادة التعاملـــية في قطاع الأعمال، والحكومة، ومؤسسات التعليم العالي.

فيما يتعلق بالتعليم العالي أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أنـــه بتطبـــيق دراسة مبادرات إدارة الجودة الشاملة التي طورت من قبل إلين شـــيفي (Ellen chaffee) فـــي جامعة شمال داكوتا ظهر أن خصائص القيادة التحويلـــية برزت جلية كحقائق عملية تمارسها كرئيسة جديدة لتتغلب على ما كان سائداً في الجامعة من وجهات نظر وممارسات غير عملية.
- أن رئيسة كلية المجتمع في تيرا (Terra) تباشر دورها القيادي بالمزواجه بين عناصر القيادة التحويلية وعمليات إدارة الجودة الشاملة.
- أن الإحســـاس المتنامـــي بالتشـــويش ظهـــر كنتيجة لضعف التوجيه القيادي الواضح.
- أن جامعة فيفن (Fiftin) في ادارتها تعد مثالاً للقيادة التحويلية الناجحة، حيث أن رئيســـها في ظل إدراكه الجيد بإدارة الجودة الشاملة رفض مبادئ الجامعة الإجرائية، واستخدم أسلوب القيادة التحويلية في أحياء مؤسسة ميتة.
- أن التطوير الفعال للثقة والألفة بين القائد وتابعيه يمكن أن يحقق منافع طويلة المدى، وبالتالي يحل محل التفكير قصير المدى.

١٠- دراســـة نايلـــز (Niles, 1997) بعنوان : (دراسة مقارنة للسلوك القيادي في الجامعات تأسيساً على خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية).

هدفـــت الدراســـة إلـــى اختـــبار الفعالية المدركة من قبل المرؤوسين لدى القـــيادات الوسطى في التعليم العالي استناداً على خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية.

من أهم نتائج الدراسة هي:

- أن معظـــم القيادات الوسطى الناجحة كانوا أولئك الذين أظهروا سلوك القيادة التحويلية بفعالية، وأولئك الذين تميزوا اجتماعياً كقيادات ملهمة، وبصفة أكثر تحديــداً تلــك القــيادات التي تعمل على تطبيق الخصائص التحويلية للإلهام، والاهتمام بالفرد.
- أن القـــادة الفعالين يكونون متفائلون حول المستقبل، ولديهم علاقة عمل متينة مع رؤسائهم، وعلى نحو أهم هم قادرون على إيجاد رؤية للمستقبل، وإيصالها للآخرين.
- أن القادة الفعالين يعرفون جيداً مهاراتهم القيادية، واستعداداتهم، وهم اجتماعياً ملهميــن، ولذلــك هم يهتمون بالتابعين، ويعملون على تحسين أداء أفرادهم، ووحداتهم الإدارية.

١١- دراســة دايكز (Dykes, 1999) بعنوان: (سلوك القيادة التحويلية لدى مدراء برامج الحمية الغذائية في الكليات والجامعات ذات السنتين وذات الأربع سنوات).

هدفت الدراسة إلى اختبار سلوك القيادة التحويلية لدى مدراء برامج الحمية الغذائية في الكليات والجامعات ذات السنتين وذات الأربع سنوات.

أظهرت الدراسة أن مدراء برامج الحمية الغذائية في المؤسسات الأكاديمية ذات الأربع سنوات والسنتين يمارسون سلوك القيادة التحويلية.

أوصت الدراسة بالتأكيد على برامج التدريب على القيادة التحويلية في إعداد الكوادر القيادية في برامج الحمية الغذائية.

١٢- دراسة جاكسون (Jackson, 1999) بعنوان: (القيادة التحويلية والتعاملية في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي: دراسة تطبيقية لاستبيان عوامل القيادة المتعددة لــ باس وأفوليو "Bass and Avolio").

هدفــت الدراســة إلى التحقق من مدى ممارسة العمداء والمدراء التنفيذيين للقيادة التحويلية والتعاملية.

من نتائج الدراسة وضوح ممارسة العمداء والمدراء التنفيذيين لسلوك القيادة التحويلية أكثر من سلوك القيادة التعاملية.

وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى لإختبار الأساليب القيادية للقادة في أكثر من مستوى إداري في مؤسسات التعليم العالي.

١٣- دراسة رامـيل (Rammel, 1999) بعنوان: (هل مديرو التعليم الذين حققوا أعلى المستويات لمعايير أوهايو للأداء توصف قيادتهم بأنها تحويلية؟).

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي لمديري التعليم في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب في المقاطعة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المدراء الذين حققوا أعلى ٢٠٪ بين المجموعات يمارسون سلوك القيادة التحويلية أكثر من الذين جاءوا في أدنى ٢٠٪ بين المجموعات.

١٤- دراسة أوجل (Ogle, 2000) بعنوان (الفن أن تكون إنساناً: دراسة حالة للقيادة التحويلة)

هدفت الدراسة إلى تشخيص القيادة التحويلية في التعليم العالي بالتركيز على السلوك القيادي للسيدة بفرلي أونيل (Beverly O'neill) خلال توليها منصب عمادة كلية مدينة لونج بيتش (Long Beach city college).

أظهرت الدراسة أن السيدة بفرلي (Beverly) تمارس سلوك القيادة التحويلية وتمتلك القدرة لجذب الآخرين حولها لتحقيق الأهداف المنشودة.

١٥- دراسة دان (Dunn, 2000) بعنوان : (القيادة التي تحقق العدل والتميز)

هدفت الدراسة إلى وصف السلوك القيادي والمهارات القيادية لمدير مدرسة ماي فلور (May Flower) الابتدائية في ولاية تكساس.

أشارت الدراسة إلى أن السيد باركر (Parker) قائد فذ وقوي يمارس القيادة التحويلية ويمتلك الخصائص التحويلية الضرورية لتعظيم الفعالية التنظيمية لمدرسة ماي فلور (May Flower) الابتدائية مما ساهم في تحقيق العدل والتميز.

خلاصة الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير :

أكدت الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير على الأمور التالية :

١- أهمية القيادة لعملية التغيير.

٢- يجب أن يتم اختيار القيادات على أسس دقيقة.

٣- أن لنمط القيادة دور هام في نجاح أو فشل التغيير.

٤- أن نمط القيادة التشاورية يساهم بفعالية في نجاح التغيير.

٥- أن نمط القيادة التسلطية يساهم في فشل التغيير.

٦- تساهم القيادة الفعالة في تخفيف التعقيد في التغيير التنظيمي.

٧- القائد يقوم بوظائف هامة مثل التخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال، وتوزيع الموارد، والتوظيف.

٨- أهمية تكاتف أفراد المنظمة والتزامهم بالتغيير.

٩- أن أي تغيير سوف يفشل بسبب ضعف القيادة، أو ضعف التوجيه، أو ضعف الالتزام، أو ضعف الاتصال.

١٠- أهمية المشاركة الفعالة من قبل أعضاء المنظمة في تخطيط التغيير.

١١- ضرورة قيام القيادة بإيجاد ثقافة تنظيمية تساند التغيير.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية :

أكدت الدراسات المتعلقة **بالقيادة التحويلية** على الأمور التالية :

١- أهمية دعم القيادة العليا للتحويل.

٢- أن يعمل القائد التحويلي على تخفيف المقاومة المحتملة أو إزالتها.

٣- أن يعمل القائد التحويلي على الحصول على قبول التحويل لدى أفراد المنظمة.

٤- يجب على القائد التحويلي أن يضع رؤية مستقبلية للمنظمة، وإشراك أعضاء المنظمة في تلك الرؤية وفي إدارة عملية التحويل.

٥- استخدام الحوافز لاستثارة جهود العاملين.

٦- أهمية القيادة التحويلية في بيئة عدم التأكد، وفي ظل الأزمات.

٧- ضـــرورة فهم قيادات التعليم العالي لعلاقة الثقافة التنظيمية، والقيادة بالتغيير، والعمل على البحث والتبصر في أدبيات هذا المجال.

٨- أن القيادة التحويلية ترتبط بالقيادة التعاملية.

٩- أن ممارسة أسلوب القيادة التحويلية يساهم في نجاح القيادات في الجامعات.

١٠- تعمل القيادة التحويلية على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

١١- القيادة التحويلية قادرة على إحياء المؤسسة الميتة والخاملة.

١٢- بناء الثقة والإلفة بين القائد وتابعيه يحقق منافع طويلة المدى.

١٣- تســـاهم القـــيادة التحويلـــية في تحقيق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والعاملين في المنظمات.

١٤- تساهم القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمة.

١٥- ضـــرورة التدريب على القيادة، فالقيادة التحويلية يمكن تعلمها ويمكن تدريب القيادات لممارستها.

١٦- القائد التحويلي صاحب رؤية، ومجسد للقيم الجوهرية.

١٧- القيادات التحويلية ينظر إليهم على أنهم قادة للتغيير.

١٨- يمكـــن ممارســـة القـــيادة التحويلـــية فـــي جميع المستويات الإدارية، العليا، والوسطى، والإشرافية.

وبعـــد استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة فإن الباحـــث يؤكـــد بأن تلك الدراسات السابقة قد طبقت في جامعات ومنظمات خارج المملكـــة العربـــية السعودية، وانطلاقاً مما توصلت إليه من نتائج وتوصيات فهذه الدراســـة تسعى إلى دراسة مدى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمـــية في الجامعات السعودية وهذا يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ويأمل الباحث أن يكون فيما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات إضافة علمية هامة.

علاقة الدراسات السابقة بهذه الدراسة:

فـيما يتعلق بالدراسات السابقة للقيادة التحويلية فقد تبين للباحث أن دراسته هـذه تتفق في أهدافها مع بعض الدراسات السابقة وتختلف مع أخرى وذلك على النحو التالي :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات التالية :

- دراسـة فريبيرق (Freiberg, 1987) التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي لقائد إحدى الشركات الأمريكية العظمى.
- دراسة تكر (Tucker, 1990) التي هدفت إلى تحليل نظرية القيادة المعاصرة المشتملة على العناصر التحويلية لـ باس (Bass).
- دراسة فون (Faughn, 1991) التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي لأولئك الذين يقومون بمسئوليات القيادة.
- دراسـة باسـيو (Basu, 1992) التي هدفت إلى التأكد من ممارسة المدراء للقيادة التحويلية.
- دراسـة كـنج (King, 1994) التـي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي لدى عمداء كليات التمريض.
- دراسـة زيلنسكي (Zielinski, 1996) التي من ضمن أهدافها تسليط الضوء علـى سـلوك القيادة التحويلية في كل من قطاع الأعمال، والقطاع الحكومي، ومؤسسات التعليم العالي.
- دراسة دايكز (Dykes, 1999) التي هدفت إلى اختبار سلوك القيادة التحويلية لـدى مـدراء برامج الحمية الغذائية في الكليات الجامعية ذات السنتين وذات الأربع سنوات.
- دراسة جاكسون (Jackson, 1999) التي هدفت إلى التحقق من مدى ممارسة العمـداء والمـدراء التنفيذيـن في ثلاث من مؤسسات التعليم العالي للقيادة التحويلية.
- دراسـة أوجل (Ogle, 2000) التي هدفت إلى تشخيص القيادة التحويلية في التعليم العالي.

- دراســـة دان (Dunn, 2000) التي هدفت إلى وصف السلوك القيادي لمدير مدرسة ماي فلور (May flower) في ولاية تكساس الأمريكية.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات التالية :

- دارســـة فاســـكي (Facci, 1993) التـــي هدفت إلى تحديد إطار عام لمفاهيم القيادة التحويلية.
- دراســـة كيمديريم (Kemdirim, 1993) التي هدفت إلى اكتشاف الكيفية التي ترتبط بها القيادة التحويلية بالتغيير الاستراتيجي.
- دراسة فريدانك (Freidank, 1994) التي هدفت إلى تحليل التحولات الأكثر نجاحاً والأقل نجاحاً لدى منظمات الأعمال الإلمانية.
- دراســـة نايلز (Niles, 1997) التي هدفت إلى دراسة إدراك المرؤوسين في القيادات الوسطى في التعليم العالي لخصائص السلوك القيادي لقادتهم وميولهم الكارزمية.
- دراســـة رامـــيل (Rammel, 1999) التـــي هدفـــت إلى تحديد العلاقة بين الأســـلوب القـــيادي لمـــدراء التعليم العام في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب.

كمـــا أن الدراســـة الحالـــية تختلف مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق ومجـــتمع الدراســـة وهذا في نظر الباحث يعطي دراسته ميزه تنفرد بها عن تلك الدراسات لكونها تطبق في بيئة جديدة وفي مجتمع مغاير.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- طريقة توزيع أداة الدراسة وجمعها
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها، والأداة المستخدمة في التطبيق الميداني، وكذلك الأساليب الإحصائية لحساب صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك حسابات القيم الإحصائية كنتائج إحصائية.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لإجراءاتها وهذا المنهج يقوم على استجواب مجتمع الدراسة أو عينة منهم بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة (ذوقان وآخرون، ١٩٩٣، ص٢١٩).

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور في الجامعات السعودية الثمان من حملة الدكتوراه بما فيهم العمداء ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري مراكز البحوث، واللغات، والحاسوب، والذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٠هـ/١٤٢١هـ وقد بلغ عددهم (٢٩١٢) فرداً، حيث تمكن الباحث من الحصول من كل جامعة على عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور، وقد استبعد الباحث أعضاء هيئة التدريس المعارين والمتفرغين علمياً، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بفروع الجامعات عدا جامعة الملك فيصل نظراً لصغر حجم مجتمعها، وقام الباحث بتطبيق دراسته على مجتمعها بشكل كامل أي أن الدراسة شملت (٢٩١٢) عضو هيئة تدريس.

أداة الدراسة :

بالرجوع إلى الإطار النظري للدراسة خصوصاً في مبحث القيادة التحويلية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة حدد الباحث محاور أداة الدراسة الملائمة لأسئلة الدراسة وأهدافها، وقام بتصميم إستبانه لجمع المعلومات من أفراد الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وبالتالي تحقيق أهدافها، وفيما يلي يقدم الباحث تفصيلاً لعملية بناء الإستبانة :

أ – وصف الاستبانة :

ظهرت الاستبانة بصورة أولية خلال عملية بنائها (الملحق رقم «١») ثم تم عرضـــها على عدد من الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيمها فظهرت بصورتها النهائية كما يلي :

الاستبانة في صورتها النهائية : تكونت الاستبانه من قسمين :

القسم الأول : المعلومات الأولية عن المجيب وشمل: الجامعة، ونوع الكلية، ونوع التخصص، والوظيفة، والعمر.

القسم الثاني : محاور الاستبانه وشمل محورين:

المحـــور الأول : عناصر سلوك القيادة التحويلية ويضم العبارات من ١–٣٧ وقد توزعت على أربعة عناصر هي :

١- التأثير القيادي المثالي ويضم العبارات من ١–١٠.
٢- الحفز الإلهامي ويضم العبارات من ١١–١٩.
٣- استثارة التفكير ويضم العبارات من ٢٠–٢٧.
٤- الاهتمام بالفرد ويضم العبارات من ٢٨–٣٧.

المحـــور الثانـــي : خصـــائص القائد التحويلي ويضم العبارات من ٣٨–٦٥ وقد وزعت على سبع خصائص هي :

١- يعتبر نفسه قائداً للتغيير ويضم العبارات من ٣٨–٤١.
٢- الشجاعة ويضم العبارات من ٤٢–٤٦.
٣- الثقة في الآخرين ويضم العبارات من ٤٧–٥١.
٤- موجه بالقيم ويضم العبارات من ٥٢–٥٥.
٥- التعلم المستمر ويضم العبارات من ٥٦–٥٩.
٦- القـــدرة علـــى الـــتعامل مـــع الغموض والتعقيد وعدم التأكد ويضم العبارات من ٦٠–٦٢.
٧- له رؤية ويضم العبارات من ٦٣–٦٥.

المقياس : استخدم الباحث مقياس رباعي أمام كل عبارة على النحو التالي :

- موافق بقوة ويأخذ (٤) درجات.

- موافق ويأخذ (٣) درجات.
- موافق إلى حد ما ويأخذ (٢) درجتان.
- غير موافق ويأخذ (١) درجة واحدة.

ب- صدق الأداة وثباتها :

- الصدق : «أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه هو توفر خاصية الصدق، والتي تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً» (القحطاني وزملاؤه، ١٤٢١هـ، ص٢٠٩).

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرات العلمية والإدارية في بعض الجامعات ومؤسسات التعلم العالي السعودية (ملحق رقم «٢») وقد استفاد الباحث من آرائهم وملاحظاتهم بحذف بعض العبارات أو تعديلها أو إضافة عبارات جديدة حتى ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم «٣»).

الثبات : قام الباحث بحساب ثبات الاستبانه لكل محور من محاورها باستخدام معامل ألفا (&) كرونباخ حيث بلغ الثبات الكلي للاستبانه (٠,٩٩) درجة وبلغ ثبات المحور الأول (٠,٩٨) درجة وثبات المحور الثاني (٠,٩٧) درجة وهذه درجات ثبات عالية في نظر الباحث (انظر الجدول رقم «٢»).

الجدول رقم (٢)

معامل الثبات ألفا (&) كرونباخ

المحور	عدد العبارات المستخدمة	معامل الثبات ألفا كرونباخ (&)
المحور الأول	٣٧	٠,٩٨
المحور الثاني	٢٨	٠,٩٧٣٩
الثبات العام	٦٥	٠,٩٩

طريقة توزيع أداة الدراسة وجمعها :

بعـــد أن حـــدد الباحـــث مجتمع الدراسة وبعد إقرار الاستبانة في صورتها النهائية حصل الباحث على خطابات من معالي مدير جامعة أم القرى موجهه إلى أصـــحاب المعالـــي مـــدراء الجامعات السعودية (ملحق رقم ٤) حيث قام شخصياً بـــزيارة كـــل جامعـــة وقابل مديرها أو وكيلها، كما قابل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وسلم كل كلية وأقسامها العدد الكافي من الاستبانات مرفقاً مع كل استبانه ظرف يحمل عنوان الباحث البريدي وطابع بريد فما كان على المجيب إلا أن يقوم بوضع الإستبانة في أقرب صندوق بريد في طريقه بعد الإجابة عليها.

وقـــد بـــدأ الباحث في توزيع إستبانته اعتباراً من يوم ٥ محرم ١٤٢١هـــ، وللتعقيـــب والمـــتابعة قام الباحث بالزيارة الشخصية المتكررة لكل الجامعات عدا الجامعـــة الإسلامية وجامعة الملك خالد فقد اكتفى بالاتصال الهاتفي، وبمندوباً عنه وقـــد بـــذل الباحث جهوداً مضنية في سبيل رفع نسبة العائد من الاستبانات وبعد طـــول انتظار استمر إلى ٢٠ ربيع الثاني ١٤٢١هـــ حيث استلم آخر استبانة بلغ عدد الاستبانات المعادة (٨٠٥) استبانه مثلت نسبة (٢٧,٦٪) من مجتمع الدراسة، وهذه نسبة مقبولة في نظر الباحث، وبعد فحص الاستبانات ومراجعتها تبين وجود عـــدد (٦٩) اســـتبانه غير صالحة للاستخدام حيث تم استبعادها، والباقي والصالح للاســـتخدام بلـــغ (٧٣٦) استبانة مثلت نسبة (٢٥,٣٪) من مجتمع الدراسة، وهذه أيضاً نسبة مقبولة في نظر الباحث، والجدول رقم (٣) يوضح مجتمع الدراسة لكل جامعـــة، والاستجابات ونسبتها للمجتمع، والاستجابات الغير صالحة، والاستجابات الصالحة للاستخدام.

الجدول رقم (٣)

مجتمع الدراسة لكل جامعة، والاستجابات ونسبتها للمجتمع، والاستجابات الغير صالحة للدراسة، والاستجابات الصالحة للدراسة

العدد	الجامعة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد الاستجابات	نسبتها للمجتمع	الاستجابات الغير صالحة	الاستجابات الصالحة	
							نسبة الصالح للدراسة
١	جامعة الملك سعود	٧٩١	١٦١	٪٢٠,٣٥	٨	١٥٣	
٢	جامعة الملك عبد العزيز	٦٩٥	١٣٩	٪٢٠	٢٢	١١٧	
٣	جامعة الملك فيصل	٢١٥	٨٨	٪٤٠,٩٣	٢	٨٦	
٤	جامعة أم القرى	٣٦٠	١٠٤	٪٢٨,٨٩	٨	٩٦	
٥	جامعة الملك فهد	١٩٩	٧٤	٪٣٧,١٨	٩	٦٥	
٦	جامعة الإمام محمد بن سعود	٣١٣	٨٠	٪٢٥,٥٥	٤	٧٦	
٧	الجامعة الإسلامية	٢١٠	٧٥	٪٣٥,٧١	٧	٦٨	
٨	جامعة الملك خالد	١٣٢	٨٤	٪٦٥	٩	٧٥	
المجموع		٢٩١٢	٨٠٥	٪٢٧,٦	٦٩	٧٣٦	٪٢٥,٣

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة :

الجداول التالية تبين توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية، ونوع التخصص، والوظيفة، والعمر، ويلي كل جدول شكل يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للنسب المئوية لكل متغير وذلك على النحو التالي :

١- توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية :

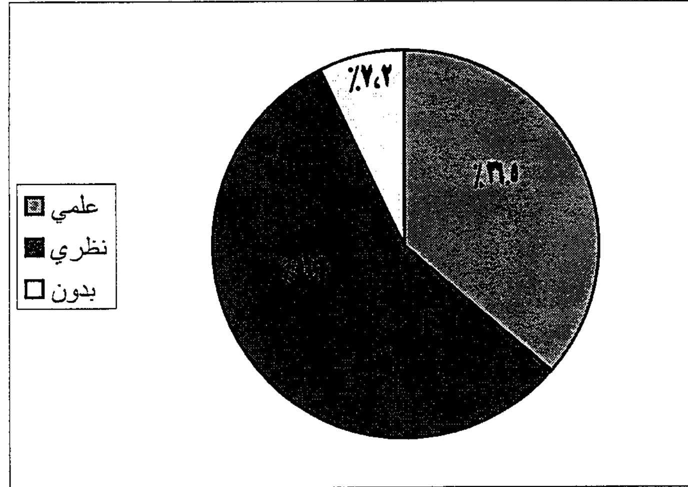
يوضـــح الجـــدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية علمي أو نظـــري، وقد جاء عدد من ينتمي للكليات العلمية (٢٦٩) فرداً وبلغ عدد من ينتمي للكليات النظرية (٤١٤) والذين لم يحددوا نوع الكلية بلغوا (٥٣) فرداً.

كما يوضح الشكل رقم (٢) النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية.

الجدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية

نوع الكلية	عدد أفراد الدراسة	النسبة
علمي	٢٦٩	٣٦,٥٪
نظري	٤١٤	٥٦,٣٪
بدون	٥٣	٧,٢٪
المجموع	٧٣٦	١٠٠٪



شكل رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية

٢- توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص :

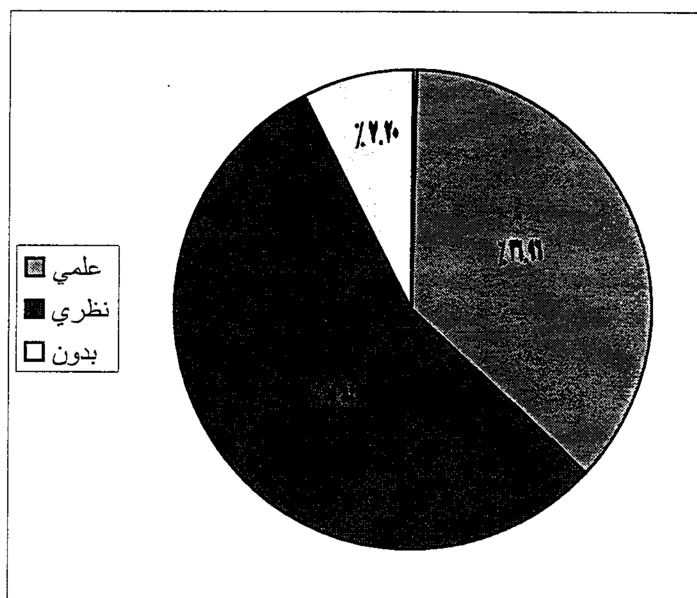
يوضــح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع التخصص علمي أو نظــري، حيــث بلــغ عــدد من تخصصهم علمي (٢٧٢) فرداً، وبلغ عدد من تخصصــهم نظــري (٤١١) فرداً، وبلغ عدد الذين لم يحددوا تخصصاتهم (٥٣) فرداً.

كما يوضح الشكل رقم (٣) النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع التخصص.

الجدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص

نوع التخصص	عدد أفراد الدراسة	النسبة
علمي	٢٧٢	٣٦,٩٦٪
نظري	٤١١	٥٥,٨٤٪
بدون	٥٣	٧,٢٠٪
المجموع	٧٣٦	١٠٠٪



شكل رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص

٣- توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة :

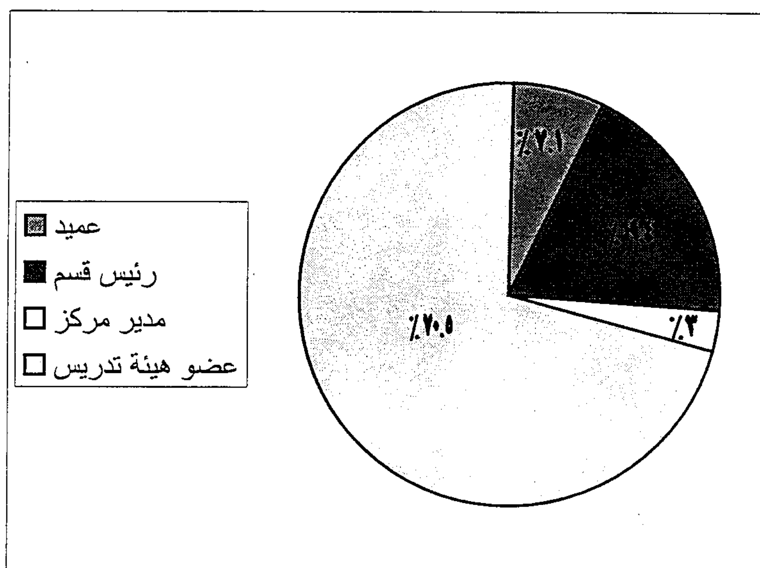
يشـــير الجدول رقم (٦) إلى توزيع أفراد الدراسة حسب وظائفهم حيث بلغ عـــدد العمداء (٥٢)، وبلغ عدد رؤساء الأقسام (١٤٣)، وبلغ عدد مدراء المراكز (٢٢)، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون فقط (٥١٩).

كمـــا يوضـــح الشكل رقم (٤) النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (٦)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للوظيفة

الوظيفة	عدد أفراد الدراسة	النسبة
عميد	٥٢	٪٧,١
رئيس قسم	١٤٣	٪١٩,٤
مدير مركز	٢٢	٪٣,٠
عضو هيئة تدريس	٥١٩	٪٧٠,٥
المجموع	٧٣٦	٪١٠٠



شكل رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة وفقا للوظيفة

٤- **توزيع أفراد الدراسة حسب العمر :**

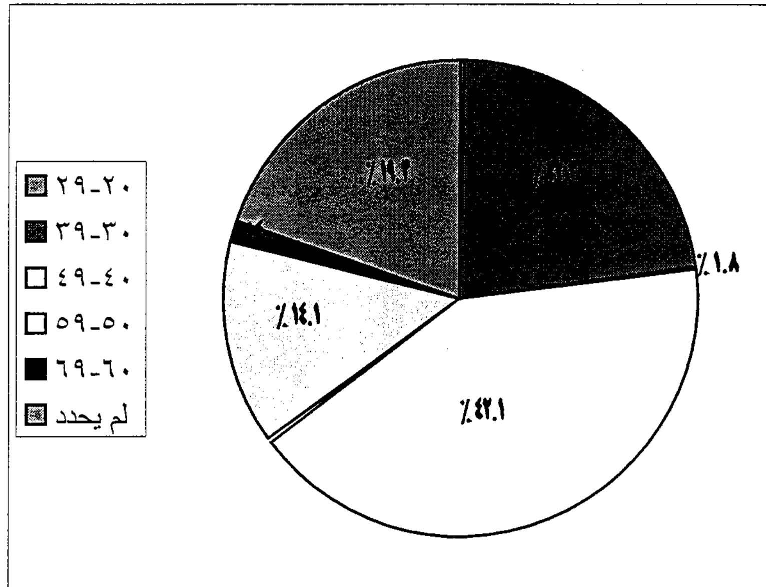
يبين الجدول رقم (٧) فئات العمر لأفراد الدراسة.

كما يوضح الشكل رقم (٥) النسب المئوية لفئات العمر لأفراد الدراسة.

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للعمر

فئات العمر	عدد أفراد الدراسة	النسبة
٢٠-٢٩	٣	٤٪
٣٠-٣٩	١٦٤	٢٢,٣٪
٤٠-٤٩	٣١٠	٤٢,١٪
٥٠-٥٩	١٠٤	١٤,١٪
٦٠-٦٩	١٣	١,٨٪
لم يحدد	١٤٢	١٩,٣٪
المجموع	٧٣٦	١٠٠٪



شكل رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفقا للعمر

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة :

قــام الباحــث بترميز الاستبانات الصالحة للدراسة وعددها (٧٣٦) استبانه وإدخالها بالحاسب الآلي، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهذه الأساليب هي :

أ - الــتكرارات والنســب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وكذلك معرفة النسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانه.

ب- المتوســطات والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، ومدى امتلاكهم لخصائص القائد التحويلي.

ج- اختبار (ف) لبيان دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة.

د- اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق بين التخصص العلمي والنظري.

هـ- اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق.

و- اختبار (LSD) لتحديد مصادر الفروق إذا لم يحددها اختبار شيفيه.

الفصل الرابع
عرض النتائج وتفسيرها

أولاً : عرض النتائج
ثانيا : تفسير النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية وهل تتوفر فيهم خصائص القائد التحويلي وهل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدارسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة التحويلية وامتلاك خصائصها وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة).

وقد اعتمد الباحث في تفسير النتائج على الحدود الحقيقية لفئات المقياس الرباعي المستخدم في الإجابة على عبارات الاستبانه وذلك على النحو التالي:

* موافق بقوة عندما يكون المتوسط الحسابي (٣,٥١) فما فوق وتكون الموافقة هنا عالية.
* موافق عندما يتراوح المتوسط الحسابي من (٢,٥١) إلى (٣,٥٠) وتكون الموافقة هنا متوسطة.
* موافق إلى حد ما عندما يتراوح المتوسط الحسابي من (١,٥١) إلى (٢,٥٠) وتكون الموافقة هنا ضعيفة.
* غير موافق عندما يكون المتوسط الحسابي (١,٥٠) فأقل وتكون الموافقة هنا منعدمة.

أولاً : عرض النتائج :

تم عرض النتائج لتجيب عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول : ما مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية من خلال العناصر التي حددها باس وأفوليو (Bass and Avolio) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فكانت النتائج كما يلي :

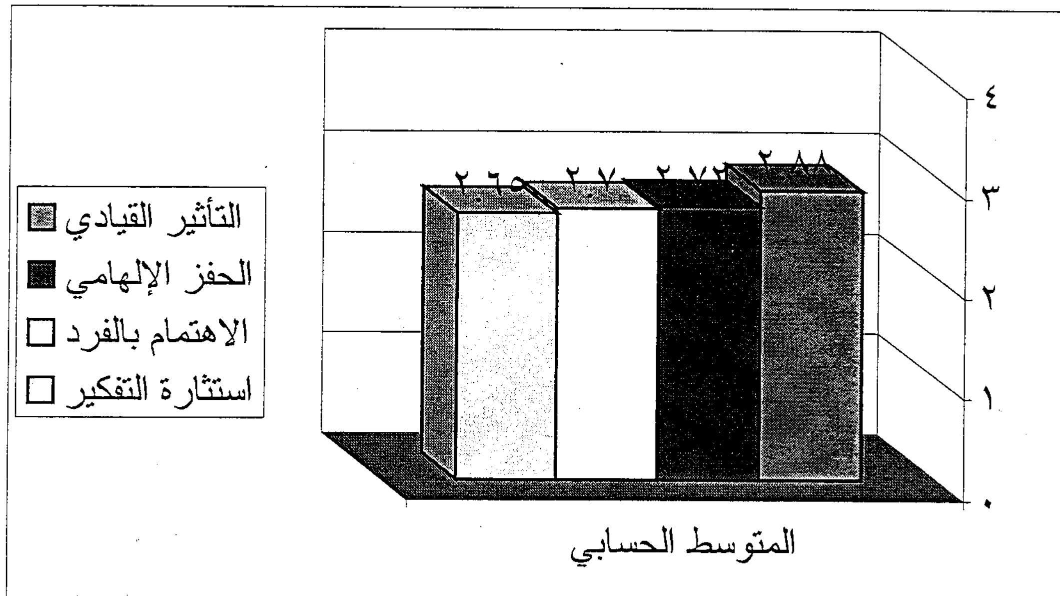
الجــدول رقــم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية لكل عنصر من عناصر سلوك القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً ثم المتوسط العام للمحور.

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لعناصر سلوك القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الترتيب تنازلياً	عناصر سلوك القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	**التأثير القيادي**	٢,٨٨	٠,٧٧
٢	**الحفز الإلهامي**	٢,٧٢	٠,٨٠
٣	**الاهتمام بالفرد**	٢,٧٠	٠,٧٣
٤	**استثارة التفكير**	٢,٦٥	٠,٨٢
ن ٧٣٦	المتوســـط العـــام		**٢,٧٣**



شكل رقم (٦)

عناصر سلوك القيادة التحويلية

بقراءة الجدول رقم (٨) تبين أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على أن قـادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية ولكنها موافقة بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لمحور عناصر سلوك القيادة التحويلية يساوي (٢,٧٣).

وبالـنظر إلى متوسط موافقتهم على ممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلـية اتضح أن عنصر التأثير القيادي قد حصل على أعلى متوسط (٢,٨٨) وأن عنصر استثارة التفكير قد حصل على أقل متوسط (٢,٦٥)، والشكل رقم (٦) يوضح عناصر القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

وفـي الصفحات التالية عرض الباحث آراء أفراد الدراسة حول محتويات كل عنصر من عناصر سلوك القيادة التحويلية :

العنصر الأول : التأثير القيادي :

يبين الجدول رقم (٩) رأي أفراد الدراسة حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية لعنصر التأثير القيادي مرتباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (٩)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قائدتهم لعنصر التأثير القيادي

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يفـرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن	٪	٤٣,٧	٣٢,٦	١٤,٧	٨,٠	١٠٠	٣,١٣	٠,٩٤
٢	نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله	٪	٤٢,٩	٣١,٨	١٦,٣	٩,٠	١٠٠	٣,٠٩	٠,٩٧
٣	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	٪	٤٥,٢	٢٦,٦	١٥,٩	١٢,٣	١٠٠	٣,٠٥	١,٠٥
٤	يجعـل مـن نفسـه قـدوة لنا	٪	٣٨,٦	٣٦,١	١٦	٩,٣	١٠٠	٣,٠٤	٠,٩٦
٥	يتمتع بمهـارات قيادية تعزز ثقتنا به	٪	٣٤,٠	٣٧,٤	١٦,٦	١٢,٠	١٠٠	٢,٩٣	٠,٩٨
٦	يعـتمد علـيه في عمـل الشيء الصحيح	٪	٢٨,٥	٤١,٠	٢٣,٤	٧,١	١٠٠	٢,٩١	٠,٨٩
٧	يشـــاركنا في مواجهـــة المخاطر	٪	٢٩,٨	٣٨,٢	٢٣,٤	٨,٦	١٠٠	٢,٨٩	٠,٩٣
٨	يحوز على إعجابنا به	٪	٢٤,٠	٤٢,٨	٢٢,٥	١٠,٧	١٠٠	٢,٨٠	٠,٩٣
٩	يتمتع بالإيثار من خلال تقديـم احتياجاتـنا على احتياجاته الشخصية	٪	٢١,٦	٣٢,١	٢٥,١	٢١,٢	١٠٠	٢,٥٤	١,٠٥
١٠	نعمـل عـلى محاكـاة سلوكه المثالي	٪	١٦,٨	٣٤,٨	٣٠,٢	١٨,٢	١٠٠	٢,٥١	٠,٩٧
ن ٧٣٦	المتوســـط العـــام							٢,٨٨	

ومـــن فحـــص الجـــدول اتضح أن العبارات التالية قد حصلت على أعلى متوسط حسابي :

- **يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن** (المتوسط ٣,١٣).
- **نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله** (المتوسط ٣,٠٩).
- **يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية** (المتوسط ٣,٠٥)
- **يجعل من نفسه قدوة لنا** (المتوسط ٣,٠٤).

أما العبارات التي حصلت على أقل متوسط فهي :

- **يشاركنا في مواجهة المخاطر** (المتوسط ٢,٨٩).
- **يحوز على إعجابنا به** (المتوسط ٢,٨٠).
- **يتمتع بالإيثار من خلال تقديم احتياجاتنا الشخصية** (المتوسط ٢,٥٤).
- **نعمل على محاكاة سلوكه المثالي** (المتوسط ٢,٥١).

وبالـــنظر للمتوســـط العـــام لهذا العنصر والذي بلغ (٢,٨٨) تبين أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمارسون عنصر التأثير القيادي بدرجة متوسطة.

العنصر الثاني : الحفز الإلهامي :

يبيـــن الجدول رقم (١٠) درجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمـــية لمحـــتويات عنصـــر الحفـــز الإلهامي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (١٠)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لمحتويات عنصر الحفز الإلهامي

ترتيب العبارة تنازلياً	العبارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	٪	٣٤,٢	٣٢,٣	٢٣,٩	٩,٦	١٠٠	٢,٩١	٠,٩٨
٢	يعمل على رفع معنوياتنا	٪	٢٨,٠	٣٨,٦	٢٣,٩	٩,٥	١٠٠	٢,٨٥	٠,٩٤
٣	يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا	٪	٢٧,٧	٣٨,٣	٢٣,٣	١٠,٧	١٠٠	٢,٨٣	٠,٩٥
٤	يوصل بوضوح توقعاته التي يرغب منا الوفاء بها	٪	٢٣,٩	٣٩,١	٢٦,٣	١٠,٧	١٠٠	٢,٧٦	٠,٩٤
٥	يبهرنا بدرجة التزامه بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية	٪	٢٣,٥	٣٧,٢	٢٥,٤	١٣,٩	١٠٠	٢,٧٠	٠,٩٨
٦	يعمل على تعزيز التفاؤل بيننا	٪	٢١,٠	٣٩,٣	٢٦,٤	١٣,٢	١٠٠	٢,٦٨	٠,٩٥
٧	يشجعنا على استشراف مستقبل منظمتنا	٪	٢٠,٧	٣٥,٢	٢٩,٦	١٤,٥	١٠٠	٢,٦٢	٠,٩٧
٨	يستثير حماسنا نحو التغيير	٪	١٩,٤	٣٤,١	٣١,٥	١٥,٠	١٠٠	٢,٥٨	٠,٩٧
٩	يثير فينا التحدي والثبات	٪	٢٠,٠	٣١,٤	٣٣,٠	١٥,٦	١٠٠	٢,٥٦	٠,٩٨
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٧٢	

ومـــن دراسة الجدول رقم (١٠) تبين أن العبارات التي حصلت على أعلى متوسط هي :

- **يعمل على دعم روح الفريق الواحد** (المتوسط ٢,٩١).
- **يعمل على رفع معنوياتنا** (المتوسط ٢,٨٥).
- **يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا** (المتوسط ٢,٨٣).

أما العبارات التي حصلت على أقل متوسط فهي :

- **يشجعنا على استشراف مستقبل منظمتنا** (المتوسط ٢,٦٢).
- **يستثير حماسنا نحو التغيير** (المتوسط ٢,٥٨).
- **يثير فينا التحدي والثبات** (المتوسط ٢,٥٦).

وبالـــنظر للمتوســـط العـــام لهذا العنصر الذي بلغ (٢,٧٢) يتبين أن أفراد الدراســـة **يوافقـــون** علـــى أن قـــادتهم يمارســـون عنصر الحفز الإلهامي بدرجة متوسطة.

العنصر الثالث : استثارة التفكير :

يبيـــن الجدول رقم (١١) درجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمـــية لمحتويات عنصر استثارة التفكير حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

الجدول رقم (١١)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لمحتويات عنصر إستثارة التفكير

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكاره	٪	٢٧	٣٧,١	٢٢,٨	١٣,١	١٠٠	٢,٧٨	٠٩٩
٢	يشجعنا على التفكير في سبل التغلب على معوقات التغيير	٪	٢١,٥	٤١,٤	٢٥,٤	١١,٧	١٠٠	٢,٧٣	٠,٩٣
٣	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير	٪	٢٦,٢	٣٥,٢	٢٢,٨	١٥,٨	١٠٠	٢,٧٢	١,٠٢
٤	يستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء	٪	١٩,٤	٣٧,٤	٢٧,٣	١٥,٩	١٠٠	٢,٦٠	٠,٩٧
٥	يشجعنا على حل المشكلات بطرق مبتكرة	٪	٢١,١	٣٤,٢	٢٧,٧	١٧,٠	١٠٠	٢,٥٩	١,٠٠
٦	يمنع النقد العلني عند الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع	٪	٢٢,١	٣٢,١	٢٨,٤	١٧,٤	١٠٠	٢,٥٩	١,٠٢
٧	يشجعنا على تجريب أساليب جديدة للعمل	٪	١٩,٥	٣٥,١	٣٠,٢	١٥,٢	١٠٠	٢,٥٩	٠,٩٧
٨	يستثير فينا الابداع والتجديد	٪	١٧,٥	٤٠,١	٢٦,٥	١٥,٩	١٠٠	٢,٥٩	٠,٩٥
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٦٥	

من دراسة الجدول رقم (١١) اتضح أن العبارات التي حصلت على أعلى متوسط هي :

- **يشـــجعنا علـــى التعبـــير عـــن أفكارنـــا حـــتى لـــو تعارضـــت مع أفكاره** (المتوسط ٢,٧٨).
- **يشـــجع علـــى التفكـــير فـــي ســـبل التغلـــب علـــى معوقـــات التغيـــير** (المتوسط ٢,٧٣).
- **يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير** (المتوسط ٢,٧٢).
- **يستيثر تفكيرنا في تجديد طرق الأداء** (المتوسط ٢,٦٠).

وجـــاءت آخـــر أربع عبارات في الجدول بأقل متوسط (٢,٥٩) لكل منها وهي:

- **يشجعنا على حل المشكلات بطرق مبتكرة.**
- **يمنع النقد العلني عقد الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع.**
- **يشجعنا على تجريب أساليب جديدة للعمل.**
- **يستثير فينا الإبداع والتجديد.**

وبالـــنظر للمتوســـط العـــام لهذا العنصر والذي بلغ (٢,٦٥) تبين أن أفراد الدراســـة **يوافقـــون** علـــى أن قـــادتهم يمارســـون عنصر استثارة التفكير بدرجة متوسطة.

العنصر الرابع : الاهتمام بالفرد

يبين الجدول رقم (١٢) درجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمية لمحتويات عنصر الاهتمام بالفرد حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

الجدول رقم (١٢)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لمحتويات عنصر الاهتمام بالفرد

ترتيب العبارة تنازلياً	العبارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يستمع باهتمام إذا ما تحدث أحد منا إليه	٪	٤٦,٥	٣٤,٦	١٤,٩	٤,٠	١٠٠	٣,٢٤	٠,٨٥
٢	يمارس معنا أسلوب الإدارة بالتواجد وبالتالي يسهل علينا الرجوع إليه عند الحاجة	٪	٣٥,٧	٣٦	٢١,١	٧,٢	١٠٠	٣,٠٠	٠,٩٢
٣	يشجع الاتصال المتبادل بين كل منا وبينه	٪	٣١,٣	٣٨,٩	٢١,١	٨,٧	١٠٠	٢,٩٣	٠,٩٣
٤	نحس بعلاقته الحميمة معنا من خلال اهتمامه بالقضايا الشخصية لكل منا	٪	٣٠,٢	٣٣,٠	٢٣,٥	١٣,٣	١٠٠	٢,٨٠	١,٠٢
٥	يتابع المهام المفوضة لنا بغرض توفير أي دعم إضافي نحتاجه	٪	٢٠,١	٣٩,٧	٢٨,٠	١٢,٢	١٠٠	٢,٦٨	٠,٩٣
٦	يحرص على تنمية قدراتنا من خلال تفويض بعض مهمامه لنا	٪	٢٣,٢	٣٦,٠	٢٣,٦	١٧,٢	١٠٠	٢,٦٥	١,٠٢
٧	يعطي اهتماماً شخصياً باحتياجاتنا الفردية للنمو المهني والإنجاز	٪	١٩,٦	٣٢,١	٣٢,٣	١٦,٠	١٠٠	٢,٥٥	٠,٩٨
٨	يقر بالفروق الفردية بيننا ويدفعنا لمزيد من الأداء وفقاً لذلك	٪	١٦,٠	٣٦,٥	٣٤,٢	١٣,٣	١٠٠	٢,٥٥	٠,٩١
٩	يراعي الفروق الفردية بيننا مجالا الاحتياجات والرغبات	٪	١٦,٠	٣٤,٠	٣٤,٩	١٤,٥	١٠٠	٢,٥٣	٠,٩٣
١٠	يعتبره كل منا مدرباً شخصياً له	٪	١٠,٦	٢٣,٢	٣٠,٤	٣٥,٨	١٠٠	٢,٠٩	١,٠٠
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٧٠	

بدراســـة الجــدول رقم (١٢) اتضح أن العبارات التي حصلت على أعلى متوسط هي :

- **يســتمع باهــتمام إذا ما تحدث أحد منا إليه** (المتوسطها ٣,٢٤) ويمثل أعلى متوسط بين عبارات الاستبانه جميعاً.
- **يمارس معنا الأسلوب الإدارة بالتواجد وبالتالي يسهل علينا الرجوع إليه عند الحاجة** (المتوسط ٣,٠).
- **يشجع الاتصال المتبادل بين كل منا وبينه** (المتوسط ٢,٩٣)
- **نحــس بعلاقــته الحميمه معنا من خلال اهتمامه بالقضايا الشخصية لكل منا** (المتوسط ٢,٨٠).

وجاءت العبارات التالية بأقل متوسط :

- **يعطـــي اهتماماً شخصياً باحتياجاتنا الفردية للنمو المهني والإنجاز** (المتوسط ٢,٥٥).
- **يقـــر بالفـــروق الفردية بيننا ويدفعنا لمزيد من الأداء، وفقاً لذلك** (المتوسط ٢,٥٥).
- **يراعـــي الفـــروق الفـــردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات** (المتوسط ٢,٥٣).
- **يعتـــبره كـــل منا مدرباً شخصياً لـــه** (المتوسط ٢,٠٩) وهذا أقل متوسط بين عـــبارات الاســـتبانه جميعاً ومن الملاحظ أن أعلى متوسط وأقل متوسط بين متوسطات عبارات الاستبانه جاءت هنا في عنصر الاهتمام بالفرد.

وبالـــنظر للمتوســـط العـــام لهذا العنصر والذي بلغ (٢,٧٠) تبين أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمارسون الاهتمام بالفرد بدرجة متوسطة.

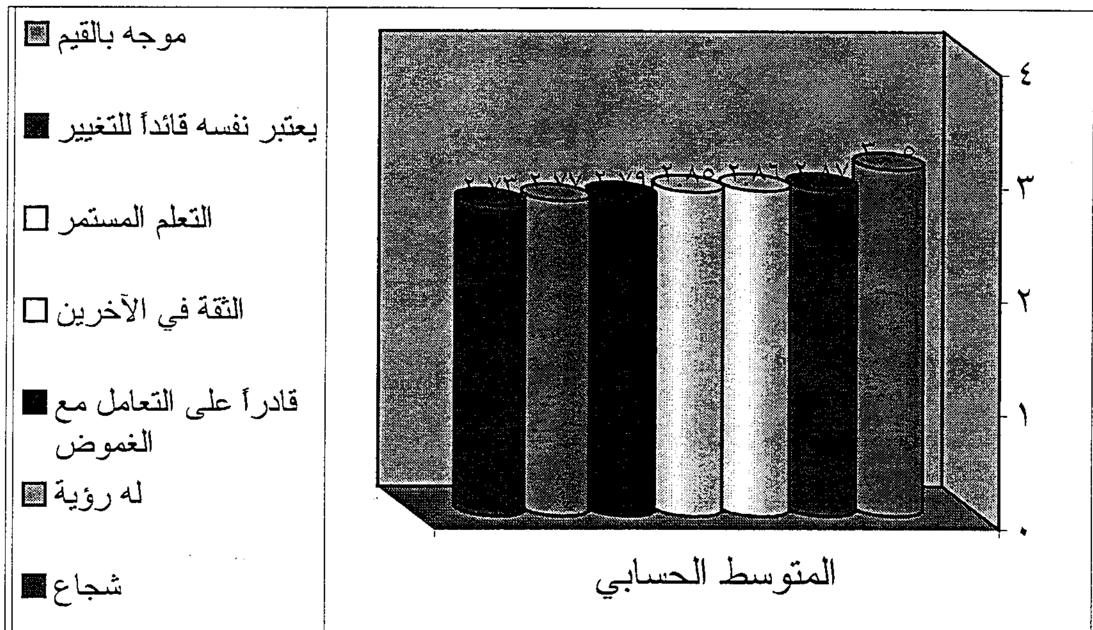
الســـؤال الثانـــي : مـــا مـــدى تمـــتع القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية بخصـــائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا (Tichy and Devanna) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابـــة عـــن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحـــرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية فـــي الجامعـــات السعودية بخصائص القائد التحويلي، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي مرتبة تنازلياً

الترتيب تنازلياً	خصائص القائد التحويلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	موجـــه بالقيـــم	٣,٠٥	٠,٨٤
٢	يعتبر نفسه قائداً للتغيير	٢,٨٧	٠,٨٣
٣	التعلم المستمر	٢,٨٦	٠,٧٨
٤	الثقة في الآخرين	٢,٨٥	٠,٧٤
٥	القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٢,٧٩	٠,٧٤
٦	له رؤيـــــــة	٢,٧٧	٠,٨٤
٧	شـــــجاع	٢,٧٣	٠,٨١
ن ٧٣٦	المتوســـط العـــام	٢,٨٤	



شكل رقم (٧)

خصائص القائد التحويلي

بدراســة الجدول رقم (١٣) تبين أن المتوسط العام لمحور خصائص القائد التحويلــي قد بلغ (٢,٨٤) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي لكنها موافقة بدرجة متوسطة.

وبالــنظر للخصــائص تبيــن أن خاصية موجة بالقيم والتي بلغ متوسطها (٣,٠٥) جاءت في المرتبة الأولى كأعلى خاصية وجاءت خاصية الشجاعة والتي بلغ متوسطها (٢,٧٣) في المرتبة الأخيرة.

والشــكل رقــم (٧) يوضح خصائص القائد التحويلي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها.

وفــيما يلي يعرض الباحث بشيء من التفصيل درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي:

أولاً : يعتبر نفسه قائداً للتغيير :

يبين الجدول رقم (١٤) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية قيادة التغيير وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (١٤)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية العمل قائداً للتغيير

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	٪	٤١,٤	٣٨,٣	١٥,١	٥,٢	١٠٠	٣,١٦	٠,٨٦
٢	يضــع مــبررات منطقــية للتغـييرات الـتي يرغب إحداثها	٪	٢٣,٤	٤١,٧	٢٥,١	٩,٨	١٠٠	٢,٧٩	٠,٩١
٣	يخطط للتغيير بعناية	٪	٢٧,٢	٣٥,٩	٢٣,٠	١٣,٩	١٠٠	٢,٧٧	١,٠٠
٤	يعمـل عـلى تذليل معوقات التغيير	٪	٢٣,٢	٣٩,٩	٢٤,٥	١٢,٤	١٠٠	٢,٧٤	٠,٩٥
ن ٧٣٦	المتوســـط العـــام							٢,٩٠	

بدراسة الجدول رقم (١٤) تبين ما يلي :

- أن عبارة **يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل** قد حصلت على أعلى متوسط (المتوسط ٣,١٦).
- وأن عبارة **يعمل على تذليل معوقات التغيير** قد حصلت على أقل متوسط (المتوسط ٢,٧٤).

وبلغ المتوسط العام لهذه الخاصية (٢,٩٠) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتمتعون بخاصية قيادة التغيير بدرجة متوسطة.

ثانياً : الشجاعة :

يبين الجدول رقم (١٥) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بالشجاعة :

الجدول رقم (١٥)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بالشجاعة

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	حازم في إحقاق الحق	٪	٤٣,٥	٣٠,٤	١٨,١	٨,٠	١٠٠	٣,٠٩	٠,٩٦
٢	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أداء العمل	٪	٢٨,٤	٣٦,٤	٢٣,٢	١٢,٠	١٠٠	٢,٨١	٠,٩٨
٣	حازم في اتخاذ قرار التغيير الهادف	٪	٢٤,٧	٣٧,٦	٢٤,٣	١٣,٣	١٠٠	٢,٧٤	٠,٩٨
٤	حازم في مواجهة القوى المضادة للتغيير	٪	١٩,٤	٣٤,١	٣١,٧	١٤,٨	١٠٠	٢,٥٨	٠,٩٦
٥	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	٪	١٥,١	٣٣,٧	٣٢,١	١٩,٢	١٠٠	٢,٤٥	٠,٩٧
ن ٧٣٦			المتوسط العام					٢,٧٣	

بدراســة الجــدول رقم (١٥) اتضح أن العبارات التالية حازت على أعلى متوسط وهي:

- **حازم في إحقاق الحق** (المتوسط ٣,٠٩).
- **يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أداء العمل** (المتوسط ٢,٨١).

وجاءت العبارات التالية بأقل متوسط وهي:

- **حازم في مواجهة القوى المضادة للتغيير** (المتوسط ٢,٥٨).
- **يســمح بقــدر كبــير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات** (المتوسط ٢,٤٥).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٧٣) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتمتعون بالشجاعة بدرجة متوسطة.

ثالثاً : الثقة في الآخرين :

يبين الجدول رقم (١٦) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بالثقة في الآخرين:

الجدول رقم (١٦)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بالثقة في الآخرين

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	٪	٢٩,٦	٤١,٠	٢٣,١	٦,٣	١٠٠	٢,٩٤	٠,٨٨
٢	يحس بمشاعر العاملين معه	٪	٢٩,٣	٤٣,٨	١٧,٩	٩,٠	١٠٠	٢,٩٣	٠,٩١
٣	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام	٪	٢٦,٢	٤١,٧	٢٣,٤	٨,٧	١٠٠	٢,٨٥	٠,٩١
٤	لديه قناعة قوية بقدرات العاملين	٪	٢١,٦	٤٣,٢	٢٨,٤	٦,٨	١٠٠	٢,٨٠	٠,٨٦
٥	يثق في الآخرين بشكل كبير	٪	٢٢,٨	٣٦,٨	٢٩,٩	١٠,٢	١٠٠	٢,٧٢	٠,٩٣
ن ٧٣٦	المتوســط العــام							٢,٨٥	

بدراســة الجــدول رقم (١٦) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير** (المتوسط ٢,٩٤).
- **يحس بمشاعر العاملين معه** (المتوسط ٢,٩٣).

وجاءت العبارات التالية بأقل متوسط وهي :

- **لديه قناعة قوية بقدرات العاملين** (المتوسط ٢,٨٠).
- **يثق في الآخرين بشكل كبير** (المتوسط ٢,٧٢).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٨٥) ويعني ذلك أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمتلكون خاصية الثقة في الآخرين بدرجة متوسطة.

رابعاً : القائد موجه بالقيم :

يبين الجدول رقم (١٧) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية موجه بالقيم.

الجدول رقم (١٧)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على كون القائد موجه بالقيم

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	٪	٤٦,٦	٣٢,٢	١٤,٥	٦,٧	١٠٠	٣,١٩	٠,٩٢
٢	تتوافق أفعاله مع المبادئ التي ينادي بها	٪	٣٩,٤	٣٣,٨	١٩,٦	٧,٢	١٠٠	٣,٠٥	٠,٩٤
٣	تنسجم أقواله مع أفعاله	٪	٤٠,١	٣١,٩	١٨,٣	٩,٧	١٠٠	٣,٠٢	٠,٩٩
٤	يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة	٪	٣١,٤	٣٩,١	٢١,٥	٨,٠	١٠٠	٢,٩٤	٠,٩٢
ن ٧٣٦	المتوســط العــام							٣,٠٥	

بدارســة الجــدول رقم (١٧) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه** (المتوسط ٣,١٩).
- **تتوافق أفعاله مع المبادئ التي ينادي بها** (المتوسط ٣,٠٥).
- وجــاءت عــبارة **يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة** بأقل متوسط حيث بلغ متوسطها (٢,٩٤).

وبلــغ المتوســط العــام لهــذه الخاصــية (٣,٠٥) وهو أعلى متوسط بين متوســطات العناصر والخصائص ويعني ذلك أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتحلون بالقيم وهذه الموافقة تكاد تقترب من الموافقة القوية.

خامساً : التعلم المستمر :

يبين الجدول رقم (١٨) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية التعلم المستمر :

الجدول قم (١٨)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية التعلم المستمر

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	حـريص عـلى التعـلم الذاتـي المستمر	٪	٢٩,١	٤١,٣	٢٢,١	٧,٥	١٠٠	٢,٩٢	٠,٩٠
٢	يعتـبر أن الحـياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة	٪	٢٥,٨	٤٣,٨	٢٤,٠	٦,٤	١٠٠	٢,٨٩	٠,٨٦
٣	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها دون خجل	٪	٢٨,٨	٣٥,٣	٢٤,٥	١١,٤	١٠٠	٢,٨٢	٠٩٨.
٤	يعتـبر الأخطـاء تجـارب عملية مفيدة	٪	٢٢,٦	٤٤,٦	٢٤,٢	٨,٦	١٠٠	٢,٨١	٠,٨٨
ن ٧٣٦	المتوســـط العـــام							٢,٨٦	

بدراســة الجــدول رقم (١٨) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **حريص على التعلم الذاتي المستمر** (المتوسط ٢,٩٢).
- **يعتبر أن الحياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة** (المتوسط ٢,٨٩).
- وجــاءت عبارة **يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة** بأقل متوسط في الجدول حيث بلغ متوسطها (٢,٨١).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٨٦) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتمتعون بخاصية التعلم المستمر بدرجة متوسطة.

سادساً : القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد :

يبين الجدول رقم (١٩) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد :

الجدول رقم (١٩)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية القدرة على التعامل مع الغموض، والتعقيد، وعدم التأكد

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يعمل بحذر عند عدم التأكد	٪	٢٨,٩	٤٣,٣	٢٢,٣	٥,٥	١٠٠	٢,٩٦	٠,٨٥
٢	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها	٪	٢١,٧	٤١,٧	٢٦,٨	٩,٨	١٠٠	٢,٧٥	٠,٩٠
٣	قادر على التعامل مع الأمور المعقدة مثل التقنيات الحديثة	٪	١٩,٣	٤٠,٢	٢٧,٩	١٢,٦	١٠٠	٢,٦٦	٠,٩٣
ن ٧٣٦	المتوســط العـــام							٢,٧٩	

بدراســة الجــدول رقم (١٩) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يعمل بحذر عند عدم التأكد** (المتوسط ٢,٩٦).
- **قادر على التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها** (المتوسط ٢,٧٥).
- وأدناهـا عـبارة **قادر على التعامل مع الأمور المعقدة مثل التقنيات الحديثة** (المتوسط ٢,٦٦).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٧٩) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقــون** علــى أن قادتهم قادرين على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد لكنها موافقة بدرجة متوسطة.

سابعاً : للقائد رؤية :

يبين الجدول رقم (٢٠) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية الرؤية .

الجدول رقم (٢٠)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية الرؤية

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يمتلك رؤية واضحة لمستقبل الجهاز الذي يشرف عليه	٪	٢٨,٩	٣٧,٤	٢٢,٣	١١,٤	١٠٠	٢,٨٤	٠,٩٧
٢	يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	٪	٢٤,٢	٣٧,٠	٢٧,٨	١١,٠	١٠٠	٢,٧٤	٠,٩٥
٣	قادر على تخيل تأثير المتغيرات المختلفة على جهازه	٪	١٩,٤	٤٥,٠	٢٦,١	٩,٥	١٠٠	٢,٧٤	٠,٨٨
ن ٧٣٦	المتوسـط العـام							٢,٧٧	

بدراســة الجــدول رقم (٢٠) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يمتلك رؤية واضحة لمستقبل الجهاز الذي يشرف عليه** (المتوسط ٢,٨٤).

وجاءت العبارتان التاليتان بأقل متوسط وهي :

- **يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس** (المتوسط ٢,٧٤).
- **قادر على تخيل تأثير المتغيرات المختلفة على جهازه** (المتوسط ٢,٧٤).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٧٧) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمتلكون الرؤية المستقبلية بدرجة متوسطة.

الســؤال الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصــوص مــدى ممارســة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الجامعة، والتخصص، والوظيفة).

للإجابــة عــن هذا السؤال تم حساب اختبار (ف) لتحليل التباين بين درجة متوسط إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة والوظيفة، واستخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير التخصص، وكانت نتائج التحليل كما يلي:

المحور الأول : عناصر سلوك القيادة التحويلية :

١- متغير الجامعة :

يبين الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة :

الجدول رقم (٢١)

المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة / عناصر سلوك القيادة التحويلية	جامعة الملك سعود	جامعة الملك عبد العزيز	جامعة الملك فيصل	جامعة أم القرى	جامعة الملك فهد	جامعة الإمام محمد بن سعود	الجامعة الإسلامية	جامعة الملك خالد
	م	م	م	م	م	م	م	م
التأثير القيادي	٢,٧٦	٢,٩٩	٢,٧٦	٢,٨٤	٢,٩٣	٢,٩٨	٣,٠٢	٢,٩٧
الحفز الإلهامي	٢,٦٢	٢,٨٠	٢,٥٩	٢,٧٦	٢,٩٠	٢,٧٩	٢,٧٢	٢,٧٠
استثارة التفكير	٢,٥٨	٢,٧٤	٢,٥٩	٢,٦٨	٢,٨٢	٢,٦٩	٢,٥٠	٢,٦٢
الاهتمام بالفرد	٢,٦٣	٢,٧٩	٢,٦١	٢,٧٠	٢,٨٠	٢,٦٦	٢,٧٤	٢,٧٣

تبين من الجدول رقم (٢١) ما يلي :

- جاءت الجامعة الإسلامية بأعلى متوسط (٣,٠٢) تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٩٩) في عنصر التأثير القيادي.
- جاءت جامعة الملك فهد بأعلى متوسط (٢,٩٠) في عنصر الحفز الإلهامي تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٨٠).
- جاءت جامعة الملك فهد بأعلى متوسط (٢,٨٢) في عنصر استثارة التفكير تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٧٤).
- جاءت جامعة الملك فهد بأعلى متوسط (٢,٨٠) في عنصر الاهتمام بالفرد تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٧٩).

يبين الجدول رقم (٢٢) قيمة (ف) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة.

الجدول رقم (٢٢)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية حسب متغير الجامعة

عناصر سلوك القيادة التحويلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عند ٠,٠٥)
التأثير القيادي	بين المجموعات	٨,٠١٨	٧	١,١٤٥	١,٩٠٤	٠,٠٦٦
	خلال المجموعات	٤٣٧,٩١٧	٧٢٨	٠,٦٠٢		
	المجموع	٤٤٥,٩٣٥	٧٣٥			
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٦,٦٠٦	٧	٠,٩٤٤	١,٤٧٥	٠,١٧٣
	خلال المجموعات	٤٦٥,٨٦٣	٧٢٨	٠,٦٤٠		
	المجموع	٤٧٢,٤٦٩	٧٣٥			
استثارة التفكير	بين المجموعات	٥,٦٩١	٧	٠,٨١٣	١,٢٠٤	٠,٢٩٨
	خلال المجموعات	٤٩١,٥٥٦	٧٢٨	٠,٦٧٥		
	المجموع	٤٩٧,٢٤٧	٧٣٥			
الاهتمام بالفرد	بين المجموعات	٣,٥٩٣	٧	٠,٥١٣	٠,٩٤٠	٠,٤٧٥
	خلال المجموعات	٣٩٧,٤٨٥	٧٢٨	٠,٥٤٦		
	المجموع	٤٠١,٠٧٩	٧٣٥			

ومـن فحص الجدول رقم (٢٢) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عـند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة حول درجة موافقتهم على ممارسة قادتهم لسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة.

٢- متغير الوظيفة (عميد، رئيس قسم، مدير مركز، عضو هيئة تدريس):

يبين الجدول رقم (٢٣) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة.

الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفرد الدراسة على ممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة / عناصر سلوك القيادة التحويلية	عميد	رئيس قسم	مدير مركز	عضو هيئة تدريس
	م	م	م	م
التأثير القيادي	٣,٢٦	٣,٠٩	٢,٩٦	٢,٧٩
الحفز الإلهامي	٣,١٦	٢,٩٣	٢,٩٧	٢,٦١
استثارة التفكير	٣,١١	٢,٩١	٢,٧٨	٢,٥٣
الاهتمام بالفرد	٢,٩٤	٢,٩١	٢,٦٩	٢,٦٢

بدراسة الجدول رقم (٢٣) تبين ما يلي :

- جاءت وظيفة عميد بأعلى المتوسطات في جميع عناصر سلوك القيادة التحويلية.
- جاءت وظيفة رئيس قسم في المرتبة الثانية في عنصر التأثير القيادي (٣,٠٩)، وعنصر الاهتمام بالفرد (٢,٩١).
- جاءت وظيفة مدير مركز في المرتبة الثانية في عنصر الحفز الإلهامي (٢,٩٧)، وعنصر استثارة التفكير (٢,٧٨).
- جاءت وظيفة عضو هيئة تدريس بأقل المتوسطات لجميع عناصر سلوك القيادة التحويلية.

كما يوضح الجدول رقم (٢٤) قيمة (ف) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقا لمتغير الوظيفة.

الجدول رقم (٢٤)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة

عناصر سلوك القيادة التحويلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عند ٠,٠٥)
التأثير القيادي	بين المجموعات	١٧,٦٢٧	٣	٥,٨٧٦	١٠,٠٤٢	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٢٨,٣٠٨	٧٣٢	٠,٥٨٥		
	المجموع	٤٤٥,٩٣٥	٧٣٥			
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٢٣,٩٣٢	٣	٧,٩٧٧	١٣,٠١٩	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٤٨,٥٣٨	٧٣٢	٠,٦١٣		
	المجموع	٤٧٢,٤٦٩	٧٣٥			
استثارة التفكير	بين المجموعات	٢٩,١٩٥	٣	٩,٧٣٢	١٥,٢٢٠	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٦٨,٠٥٢	٧٣٢	٠,٦٣٩		
	المجموع	٤٩٧,٢٤٧	٧٣٥			
الاهتمام بالفرد	بين المجموعات	١٣,١١٠	٣	٤,٣٧٠	٨,٢٤٥	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٣٨٧,٩٦٨	٣٧٢	٠,٥٣٠		
	المجموع	٤٠١,٠٧٩	٧٣٥			

وبدراسة هذا الجدول اتضح ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع عناصر القـيادة التحويلـية وفقاً لمتغير الوظيفة وبتطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق تبين ما يلي:

- أن هناك فروق بين إجابات العمداء من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة ثانـــية وتعــود هـــذه الفـــروق إلى أن العمداء قد أعطوا درجة متوسط أعلى لممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلية الأربعة.
- أن هـــناك فروق بين إجابات رؤساء الأقسام من جهة وأعضاء هيئة التدريس مـــن جهـــة أخرى، وتعود هذه الفرق إلى درجة المتوسط العالية التي أعطاها رؤســـاء الأقسام لممارسة قادتهم لسلوك القيادة التحويلية في جميع عناصرها الأربعة.

٣- متغير التخصص (نظري / علمي) :

يبين الجدول رقم (٢٥) قيمة (ت) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقا لمتغير التخصص وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (٢٥)

اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص

عناصر سلوك القيادة التحويلية	التخصص النظري		التخصص العلمي		قيمة ت	الدلالة (عند ٠,٠٥)
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
التأثير القيادي	٢,٨٦	٠,٧٩	٢,٨٩	٠,٧٦	٠,٣٩٢-	٠,٤٨٩
الحفز الإلهامي	٢,٦٩	٠,٨١	٢,٧٢	٠,٧٨	٠,٦٤٦-	٠,٢٣٥
استثارة التفكير	٢,٥٩	٠,٨٦	٢,٦٨	٠,٧٦	١,٣٨٩-	٠,٠٠١
الاهتمام بالفرد	٢,٦٦	٠,٧٥	٢,٧٣	٠,٧٢	١,٢٦٢-	٠,٥٣٣

وبدراسة هذا الجدول اتضح ما يلي:

- عـــدم وجود فروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يـــتعلق بعنصـــر التأثير القيادي، وعنصر الحفز الإلهامي، وعنصر الاهتمام بالفرد.
- فيما يتعلق بعنصر استثارة التفكير تبين وجود فروق لصالح التخصص العلمي حيث بلغ المتوسط (٢,٦٨) بينما بلغ متوسط التخصص النظري (٢,٥٩).

السـؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فـيما يـتعلق بمدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين بين إجابات أفـراد الدراسـة فيما يتعلق بمتغير الجامعة والوظيفة، واستخدام اختبار (ت) فيما يتعلق بمتغير التخصص وكانت النتائج كما يلي :

المحور الثاني : خصائص القائد التحويلي :

١- متغير الجامعة :

يبين الجدول رقم (٢٦) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الجامعة :

الجدول رقم (٢٦)

المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة / خصائص القائد التحويلي	جامعة الملك سعود	جامعة الملك عبد العزيز	جامعة الملك فيصل	جامعة أم القرى	جامعة الملك فهد	جامعة الإمام محمد بن سعود	الجامعة الإسلامية	جامعة الملك خالد
	م	م	م	م	م	م	م	م
يعتبر نفسه قائد للتغيير	٢,٨٦	٢,٩٤	٢,٨١	٢,٨٨	٣,٠٤	٢,٩١	٢,٦٠	٢,٨٦
شجاع	٢,٧٠	٢,٨٢	٢,٥٨	٢,٧٥	٢,٨١	٢,٨٩	٢,٦٨	٢,٦٧
يثق في الآخرين	٢,٧٨	٢,٩٥	٢,٧٩	٢,٧٩	٢,٩٥	٢,٩١	٢,٨٧	٢,٨٣
موجه بالقيم	٢,٩٢	٣,١٠	٢,٩٤	٢,٩٠	٣,١٢	٣,٢٠	٣,٢٤	٣,٢٢
يتعلم باستمرار	٢,٧٧	٢,٩٦	٢,٧٦	٢,٨٦	٢,٩٨	٢,٨٨	٢,٨١	٢,٩٣
قادر على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٢,٧٢	٢,٨٧	٢,٧٥	٢,٧٨	٢,٩٩	٢,٧٦	٢,٧٦	٢,٧٦
له رؤية	٢,٧٢	٢,٨٩	٢,٦٨	٢,٧٤	٢,٨٩	٢,٧٩	٢,٧٨	٢,٧٢

بدراسة الجدول رقم (٢٦) تبين ما يلي :

- جـــاءت جامعــة الملك فهد بأعلى متوسط في خاصية قيادة التغيير (٣,٠٤)، وخاصـــية التعلم المستمر (٢,٩٨) وخاصية القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد (٢,٩٩).
- وجاءت الجامعة الإسلامية بأقل متوسط في خاصية قيادة التغيير (٢,٦٠).
- جـــاءت جامعـــة الإمام بأعلى متوسط في خاصية الشجاعة (٢,٨٩) وجامعة الملك فيصل بأقل متوسط (٢,٥٨).
- جاءت جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك فهد بأعلى متوسط في خاصية الثقة في الآخرين (٢,٩٥)، وجامعة الملك سعود بأقل متوسط (٢,٧٨).
- جاءت الجامعة الإسلامية بأعلى متوسط في خاصية موجه بالقيم (٣,٢٤) تليها جامعـــة الملك خالد (٣,٢٢) ثم جامعة الإمام محمد بن سعود (٣,٢٠) وجاءت جامعـــة أم القـــرى بأقل متوسط (٢,٩٠) ويلاحظ هنا أن المتوسطات جاءت مرتفعة.
- جـــاءت جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك فهد بأعلى متوسط في الرؤية (٢,٨٩) وجامعة الملك فيصل بأقل متوسط (٢,٦٨).

يبين الجدول رقم (٢٧) قيمة (ف) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الجامعة.

الجدول رقم (٢٧)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الجامعة

خصائص القائد التحويلي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عنده٠,٠٥)
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	بين المجموعات	٨,١٠٣	٧	١,١٥٨	١,٦٨٤	٠,١١٠
	خلال المجموعات	٥٠٠,٤٥٥	٧٢٨	٠,٦٨٧		
	المجموع	٥٠٨,٥٥٨	٧٢٥			
شجاع	بين المجموعات	٥,٥٨٣	٧	٠,٧٩٨	١,١٩١	٠,٣٠٦
	خلال المجموعات	٤٨٧,٦٧٢	٧٢٨	٠,٦٧٠		
	المجموع	٤٩٣,٢٥٦	٧٢٥			
يثق في الآخرين	بين المجموعات	٣,٧٤٣	٧	٠,٥٣٥	٠,٩٥٨	٠,٤٦١
	خلال المجموعات	٤٠٦,٤٩٣	٧٢٨	٠,٥٥٨		
	المجموع	٤١٠,٢٣٧	٧٢٥			
موجه بالقيم	بين المجموعات	١٢,٨٩٩	٧	١,٨٤٣	٢,٦٠٤	٠,٠١٢
	خلال المجموعات	٥١٥,١٥٩	٧٢٨	٠,٧٠٨		
	المجموع	٥٢٨,٠٥٨	٧٢٥			
يتعلم باستمرار	بين المجموعات	٤,٦٨٣	٧	٠,٦٦٩	١,٠٨٠	٠,٣٧٤
	خلال المجموعات	٤٥٠,٨٠٦	٧٢٨	٠,٦١٩		
	المجموع	٤٥٥,٤٨٩	٧٢٥			
القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	بين المجموعات	٤,٣٨٤	٧	٠,٦٢٦	١,١٣٤	٠,٣٤٠
	خلال المجموعات	٤٠٢,٠٨٨	٧٢٨	٠,٥٥٢		
	المجموع	٤٠٦,٤٧٢	٧٢٥			
له رؤيـة	بين المجموعات	٣,٨٣٠	٧	٠,٥٤٧	٠,٧٦٢	٠,٦١٩
	خلال المجموعات	٥٢٢,٦٥١	٧٢٨	٠,٧١٨		
	المجموع	٥٢٦,٤٨١	٧٢٥			

بدراسة الجدول رقم (٢٧) اتضح ما يلي :

- يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بكون القائد موجه بالقيم وبالرجوع إلى اختبار (LSD) وجد فروق لصالح جامعة الإمام مقابل جامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى. كما وجد فروق لصالح الجامعة الإسلامية مقابل جامعة الملك سعود وجامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى. كما وجد فروق لصالح جامعة الملك خالد مقابل جامعة الملك سعود وجامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجامعة فيما يتعلق بالخصائص التالية (قيادة التغيير، الشجاعة، الثقة في الآخرين، التعلم المستمر، القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، الرؤية).

٢- متغير الوظيفة (عميد، رئيس قسم، مدير مركز، عضو هيئة تدريس) :

يبين الجدول رقم (٢٨) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة :

الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة / خصائص القائد التحويلي	عميد	رئيس قسم	مدير مركز	عضو هيئة تدريس
	م	م	م	م
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	٣,٣٥	٣,١١	٣,١٦	٢,٧٤
شجاع	٣,١٦	٢,٩٢	٣,٠١	٢,٦٣
يثق في الآخرين	٣,١٤	٣,٠	٢,٨٥	٢,٧٨
موجه بالقيم	٣,٤٣	٣,٢٩	٣,٠٨	٢,٩٥
يتعلم باستمرار	٣,٢٤	٣,٠٧	٢,٩١	٢,٧٦
القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٣,٠٧	٣,٠	٢,٨٥	٢,٧٠
له رؤية	٣,١٧	٢,٩٨	٢,٩٧	٢,٦٧

بدراسة الجدول رقم (٢٨) تبين ما يلي :

- جاءت وظيفة عميد بأعلى المتوسطات لجميع الخصائص.
- جاءت وظيفة رئيس قسم في المرتبة الثانية في جميع الخصائص عدا خاصية قيادة التغيير والشجاعة.
- جاءت وظيفة مدير مركز في المرتبة الثانية في خاصية قيادة التغيير (٣,١٦)، وخاصية الشجاعة (٣,٠١).
- جاءت وظيفة عضو هيئة تدريس بأقل المتوسطات في جميع الخصائص.

يبين الجدول رقم (٢٩) قيمة (ف) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية للجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الوظيفة وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (٢٩)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة

خصائص القائد التحويلي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عند ٠,٠٥)
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	بين المجموعات	٣٠,٩٠٩	٣	١٠,٣٠٣	١٥,٧٩٠	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٧٧,٦٤٩	٧٣٢	٠,٦٥٣		
	المجموع	٥٠٨,٥٥٨	٧٣٥			
شجاع	بين المجموعات	٢٢,٠١٤	٣	٧,٣٣٨	١١,٣٩٨	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٧١,٢٤٢	٧٣٢	٠,٦٤٤		
	المجموع	٤٩٣,٢٥٦	٧٣٥			
يثق في الآخرين	بين المجموعات	٩,٦٩٦	٣	٣,٢٣٢	٥,٩٠٧	٠,٠٠١
	خلال المجموعات	٤٠٠,٥٤١	٧٣٢	٠,٥٤٧		
	المجموع	٤١٠,٢٣٧	٧٣٥			
موجه بالقيم	بين المجموعات	٢١,٢٣١	٣	٧,٠٧٧	١٠,٢٢١	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٥٠٦,٨٢٨	٧٣٢	٠,٦٩٢		
	المجموع	٥٢٨,٠٥٨	٧٣٥			
يتعلم باستمرار	بين المجموعات	١٨,٢٧٥	٣	٦,٠٩٢	١٠,١٩٩	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٣٧,٢١٤	٧٣٢	٠,٥٩٧		
	المجموع	٤٥٥,٤٨٩	٧٣٥			
القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	بين المجموعات	١٤,٥٧٤	٣	٤,٨٥٨	٩,٠٧٤	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٣٩١,٨٩٨	٧٣٢	٠,٥٣٥		
	المجموع	٤٠٦,٤٧٢	٧٣٥			
له رؤية	بين المجموعات	٢٠,٣٦٢	٣	٦,٧٨٧	٩,٨١٦	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٥٠٦,١١٩	٧٣٢	٠,٦٩١		
	المجموع	٥٢٦,٤٨١	٧٣٥			

بدراسة الجدول رقم (٢٩) اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبتطبيق إختبار شيفية (Scheffe) لمعرفة مصادر الفروق تبين ما يلي :

من الواضح أن الفروق كانت بين العمداء ورؤساء الأقسام من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى والسبب هو أن العمداء ورؤساء الأقسام قد أعطوا متوسطات أعلى من هيئة التدريس لدرجة تمتع قادتهم بالخصائص التالية :

- كون القائد يعتبر نفسه قائداً للتغيير.
- كون القائد شجاعاً.
- كون القائد يثق في الآخرين.
- كون القائد موجه بالقيم.
- كون القائد يتعلم باستمرار.
- كون القائد قادر على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد.
- كون القائد ذا رؤية مستقبلية.

٣- متغير التخصص (علمي، نظري) :

يبين الجدول رقم (٣٠) قيمة (ت) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير التخصص وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (٣٠)

اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين تقدير أفراد الدراسة لدرجة تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير التخصص

خصائص القائد التحويلي	التخصص النظري		التخصص العلمي		قيمة ت	الدلالة (عند ٠,٠٥)
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	٢,٧٧	٠,٨٦	٢,٩٦	٠,٧٧	٢,٩٢٨-	٠,٠٠٥
شـجاع	٢,٦٨	٠,٨٣	٢,٧٨	٠,٧٦	١,٦٦٥-	٠,٠٤٧
يثق في الآخرين	٢,٨١	٠,٧٦	٢,٨٧	٠,٧١	١,٢٥٥-	٠,٢١٠
موجه بالقيم	٣,٠٢	٠,٨٥	٣,٠٦	٠,٨١	٠,٥٨٩-	٠,١٥١
يتعلم باستمرار	٢,٨٠	٠,٧٨	٢,٩٢	٠,٧٦	١,٩١٨-	٠,٣٥٨
قادر على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٢,٧٢	٠,٧٧	٢,٨٧	٠,٦٨	٢,٦٤٣-	٠,٠١٢
له رؤيــــــة	٢,٦٩	٠,٨٧	٢,٨٦	٠,٧٦	٢,٦٠٠-	٠,٠٠٢

بدراسة الجدول رقم (٣٠) اتضح ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديـــر أفـــراد الدراسة لتمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي، وتعود هذه الفروق إلى أن أصحاب التخصص العلمي قد أعطوا تقديراً أعلى للخصائص التالية :

- كون القائد يعتبر نفسه قائداً للتغيير.
- كون القائد شجاعاً.
- كون القائد قادر على التعامل مع الغموض، والتعقيد، وعدم التأكد.
- كون القائد ذا رؤية.

ثانياً : تفسير النتائج :

من تحليل بيانات إجابات أفراد الدراسة والتي تم عرضها في القسم الأول من هذا الفصل اتضح ما يلي:

أولاً : اتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون سلوك القيادة التحويلية حسب العناصر التي حددها باس وأفوليو (Bass and Avolio) على النحول التالي :

١- عنصر التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال: حيث أتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٨٨)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون التأثير القيادي بدرجة متوسطة.

٢- عنصر الحفز الإلهامي : حيث أتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٧٢)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون الحفز الإلهامي بدرجة متوسطة.

٣- عنصر استثارة التفكير : حيث ظهر أن القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية تمارس هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٦٥)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون استثارة التفكير بدرجة متوسطة.

٤- عنصر الاهتمام بالفرد : حيث ظهر أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٧٠)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون الاهتمام بالفرد بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية :

- دارسة نايلز (Niles ،1997) التي أكدت ممارسة القيادات الوسطى في التعليم العالي لسلوك القيادة التحويلة خصوصاً في مجال الإلهام والاهتمام بالفرد.
- ودراسة زيلنسكي (Zielinski ،1996) والتي أكدت أن رئيسة جامعة شمال داكوتا ورئيسة كلية تيرا (Terra) ورئيس جامعة فيفن (Fifin) يمارسون سلوك القيادة التحويلية.

- ودراســـة جاكســـون (Jackson ،1999) التـــي أكدت أن العمداء والمدراء التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي يمارسون سلوك القيادة التحويلية.
- ودراسة دايكز (Dykes ،1999) التي أكدت ممارسة سلوك القيادة التحويلية مـــن قبل مديري برامج الحمية الغذائية في المؤسسات الأكاديمية مجال تطبيق الدراسة.
- ودراســـة راميل (Rammel ،1999) التي أكدت أن القادة الذين حققوا أعلى (٢٠٪) بين مجموعات الدراسة يمارسون سلوك القيادة التحويلية.
- ودراســـة باســـيو (Basu ،1999) التـــي أكـــدت ممارســـة القيادة التحويلية وارتباطها إيجاباً بالسلوك الإبداعي لدى المرؤوسين.
- ودراســـة فريبيرج (Freiberg ،1987) والتي أكدت أن التغيير حدث بنجاح بسبب ممارسة القائد لسلوك القيادة التحويلية.
- ودراســـة أوجل (Ogle, 2000) التي أظهرت أن السيدة بفرلي (Beverly) تمـــارس سلوك القيادة التحويلية وتمتلك القدرة لجذب الآخرين حولها لتحقيق الأهداف.
- ودارســـة دان (Dunn, 2000) التي أكدت أن السيد باركر (Parker) قائد فذ وقوي، يمارس القيادة التحويلية، ويمتلك خصائص القائد التحويلي.

ومن خلال معرفة المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ (٢,٧٣) يتضح أن أفـــراد الدراســـة **يوافقون** على أن قادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ويفسر الباحث ذلك بما يلي:

١- القيود التي تفرضها الأنظمة واللوائح حيث أن ممارسة القيادة التحويلية الفعلي يتطلـــب إحداث التغيير وتطوير الأداء وهذا يتطلب المرونة اللازمة والتي لا تـــتوفر فـــي ظل تلك اللوائح والأنظمة التي تحد من قدرة القائد على الخروج على نصوصها المحددة، وقد أشار الباحث في الإطار النظري إلى بعض تلك اللوائح..

٢- شـــح الموارد المالية لأن عمليات التحويل والتغيير تتطلب مبالغ كبيرة لتمويل عمليات التطوير، وواقع الحال لا يلبي المتطلبات خصوصاً في ظل ما تمر به

البلاد من عجز في الموازنة العامة نتيجة لتحملها أعباء حرب الخليج دفاعاً عن أرضها ومقدساتها وشعبها ونصرة لجيرانها.

٣- أن كثيراً ممن يتولون القيادات الأكاديمية لا يملكون الخبرة القيادية اللازمة لأن اهتمامهم ينصب على تخصصاتهم العلمية وكثير منهم يجد نفسه معيناً في المنصب وهو لا يدرك من أمور الإدارة إلا الشيء اليسير.

٤- إدارة التغيير تتطلب مهارات قيادية وقدرات إدارية فاعله، وذلك يتطلب قادة من نوع خاص معداً إعداداً معتبراً وذلك لا يتوافر في كثير من القيادات الحالية.

٥- الروتين الإداري المتأصل في الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعات مما يساهم في تكديس الأوراق والمعاملات على مكاتب القيادات الأكاديمية مما يشغلها عن التخطيط ويشل تفكيرها عن الإبداع.

ثانياً : اتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي على النحو التالي :

١- خاصية قيادة التغيير : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يعتبرون أنفسهم قادة تغيير حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٨٧)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٢- خاصية الشجاعة : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يتمتعون بالشجاعة حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٧٣)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٣- خاصية الثقة في الآخرين : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يثقون في مرؤوسيهم حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٨٥)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٤- خاصية التحلي بالقيم : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية موجهون بالقيم بدرجة تكاد تقترب من الدرجة العالية، حيث بلغ المتوسط لهذه الخاصية (٣,٠٥) وقد جاء هذا المتوسط أعلى متوسط في

الدراسة ويرجع الباحث ذلك لكون المجتمع السعودي مجتمع مسلم يتحلى بالقيم الإسلامية الفاضلة مما انعكس على السلوك القيادي لتلك القيادات.

٥- خاصية التعلم المستمر : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يمارسون التعلم المستمر، حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٨٦)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٦- خاصية القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لديهم القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، حيث بلغ المتوسط (٢,٧٩)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٧- خاصية الرؤية : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يمتلكون الرؤية المستقبلية ، حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٧٧)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

- وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة زيلنسكي (Sielinski, 1996) التي أشارت أن رئيسة جامعة شمال داكوتا تملك خصائص القيادة التحويلية.
- ودراسة فاسكي (Fasci, 1993) التي أكدت على أهمية بعض خصائص القيادة التحويلية.
- ودراسة فيفن (Faughn, 1991) التي أكدت أهم ثلاث خصائص للقادة التحويليين وهي أنهم مجسدون للقيم، وأنهم قادة تغيير، وأنهم ذوو رؤية مستقبلية.
- ودراسة دان (Dunn,2000) التي أكدت أن السيد باركر (Parker) يمتلك خصائص القائد التحويلي.

ومن خلال معرفة المتوسط العام لهذا المحور الذي بلغ (٢,٨٤) يتضح أنه يقع في درجة الموافقة أي أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يمتلكون خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث ذلك للعوامل التالية:

١- عدم توفر برامج تدريب لصقل المهارات القيادية وتنميتها.

٢- عـــدم إتاحة الفرصة للقيادات الأكاديميين بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات لعدم كفاية الموارد المالية.

٣- عدم توفر المناخ التنظيمي الداعم للإبداع.

٤- صـــرامة الـــنظام ممـــا يولد الخوف من تجاوزه وبالتالي تفضيل البقاء على الوضع الراهن.

٥- يعـــتقد الباحث أن بعض القيادات لا تمتلك الخصائص والمهارات الفطرية أو المكتســـبة مثل الجرأة والشجاعة والثقة في النفس والثقة في الآخرين والقدرة على التحليل والتخيل مما ينعكس على سلوكهم القيادي.

٦- عـــدم التأكيد على ضرورة توفر خصائص القائد التحويلي فيمن يقع الاختيار عليهم لتعيينهم في المناصب القيادية في الجامعات.

ثالثاً : بمقارنة إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمحور سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة لم يجد الباحث فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ويفســـر الباحـــث ذلك بان الجامعات تخضع حالياً لنظام واحد هو نظـــام مجلـــس التعلـــيم العالـــي والجامعـــات الـــذي حدد الاختصاصات والصـــلاحيات بدقة مما شكل قيوداً على حرية التغيير والتطوير، وقد وجد فـــروقاً ذات دالـــة إحصـــائية وفقـــاً لمتغير الوظيفة جاءت لصالح العمداء ورؤســـاء الأقسام، ويفسر الباحث ذلك بأن العمداء ورؤساء الأقسام وصفوا ســـلوك قـــياداتهم، وهـــذه القيادات هي الإدارة العليا في الجامعات (مدراء الجامعـــات ووكلاؤهـــم) والإدارة الوســـطى في الجامعات (عمداء الكليات والعمادات المساندة) وهاتان الفئتان من القيادات يبرز دورهم القيادي بحكم طبـــيعة أعمالهم أكثر من الإدارة التنفيذية المتمثلة في رؤساء الأقسام الذين يعتـــبرون مجـــرد منســـقون لبرامج القسم لكون رئيس القسم أحد أعضاء التدريس في القسم وعدم امتلاكهم للصلاحيات الكافية.

أمـــا الإدارة العليا في الجامعة فهي القائمة باتخاذ القرار والتخطيط وإحداث التغيـــير فـــي ظـــل الوضع الإداري الحالي في الجامعات السعودية، يليهم عمداء الكليات والعمادات المستقلة الذين يمارسون هذا الدور في حدود نطاقهم الإشرافي.

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فليس هناك فروق ذات دالة إحصائية عدا في عنصر واحد هو (استثارة التفكير) حيث جاءت الفروق لصالح التخصص العلمي وهذا يفسره الباحث بأن ذوي التخصص العلمي في الأغلب يتميزون بالتفكير العلمي والقدرة على التحليل وحل المشكلات من خلال ذلك ولذلك جاء متوسط إجاباتهم أعلى من متوسط إجابات ذوي التخصص النظري.

رابعاً : لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمحور خصائص القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة عدا في خاصية (موجه بالقيم) لصالح جامعة الإمام والجامعة الإسلامية وجامعة الملك خالد ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة تخصص تلك الجامعات وأهدافها، أما وفقاً لمتغير الوظيفة فقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع الخصائص جاءت لصالح العمداء ورؤساء الأقسام الذين أوضحوا أن قياداتهم تملك خصائص القائد التحويلي ويمكن تفسير ذلك بما سبق أن أشار إليه الباحث في (ثالثاً) بأن تلك القيادات تمثل الإدارة العليا في الجامعات (مدراء الجامعات وكلاؤهم) والإدارة الوسطى (عمداء الكليات والعمادات المساندة) وهؤلاء يمارسون من الأعباء القيادية ما يمكنهم من إبراز خصائصهم القيادية أكثر من الإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام).

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد ظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في بعض الخصائص هي:

- يعتبر نفسه قائداً للتغيير.
- شجاع.
- القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد.
- له رؤية مستقبلية.

وقد جاءت الفروق لصالح التخصص العلمي ويفسر الباحث ذلك بما أشار إليه في (ثالثاً) بأن ذوي التخصص العلمي في الغالب يتميزون بالتفكير العلمي والقدرة على التحليل.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

أولا : خلاصة النتائج

ثانيا : التوصيات

ثالثا : المقترحات

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

هدفـــت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعـــات الســـعودية لســـلوك القيادة التحويلية ومدى امتلاكهم لخصائص القائد التحويلي ومعرفة الفروق إن وجدت بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص ممارسة ســـلوك القـــيادة التحويلـــية وامتلاك خصائصها من قبل تلك القيادات وفقاً لمتغير الجامعة، والتخصص، والوظيفة. وقد أجابت الدراسة عن التساؤلات التالية :

مـــا مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلـــية، ومـــا مدى امتلاك القيادات الأكاديمية لخصائص القائد التحويلي، وهل يوجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص ممارسة سلوك القيادة التحويلية وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الجامعـــة، والتخصص، والوظيفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكـــون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية الذيـــن هـــم علـــى رأس العمـــل خـــلال الفصـــل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٢٠/١٤٢١هـــــ الـــبالغ عددهـــم (٢٩١٢) فـــرداً صمم الباحث استبانه لجمع المعلومات.

ومـــن خـــلال الصفحات التالية عرض الباحث خلاصة لأهم نتائج دراسته والتوصيات، والمقترحات.

أولاَ : خلاصة النتائج :

١- موافقـــة أفـــراد الدراســـة على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

٢- موافقـــة أفـــراد الدراســـة على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمتلك خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة.

٤- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة حيث ظهر أن مدراء الجامعات ووكلاؤهم والعمداء يمارسون سلوك القيادة التحويلية بصورة أبرز من رؤساء الأقسام.

٥- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص في عنصر (استثارة التفكير) لصالح التخصص العلمي.

٦- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بخاصية (موجه بالقيم) لصالح جامعة الإمام وجامعة الملك خالد والجامعة الإسلامية.

٧- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة حيث ظهر أن مدراء الجامعات ووكلاءهم والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام.

٨- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير التخصص حيث تبين أن أفراد الدراسة ذوي التخصص العلمي يرون أن قادتهم يتمتعون بخصائص القائد التحويلي.

ثانياً : التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

١- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة لتولي المناصب الأكاديمية من خلال معرفة خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم التي تتوفر بهم فعلاً وذلك يمكن معرفته من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب في الغرب.

٢- العمل على إعداد الكوادر القيادية في الجامعات السعودية وتأهيلهم من خلال الآليات المقترحة التالية :

أ – عقد دورات في الإدارة الجامعية أساسية ومتوسطة ومتقدمة.

ب- إتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات والندوات العلمية لتنمية معارفهم وقدراتهم.

ج- تفعيل وحدات تطوير أعضاء هيئة التدريس الموجودة في بعض الجامعات وتشجيع جميع الجامعات بإنشاء مثل تلك الوحدات ودعمها لتعمل على تطوير الكفاءات الأكاديمية.

د- الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تنفذ في مراكز التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية.

٣- العمل على كشف معوقات التغيير والتطوير وتذليلها من خلال الآليات المقترحة التالية :

أ – توفير الدعم المادي للتغييرات الملحة.

ب- اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب ممن تتوفر بهم خصائص القيادة التحويلية عند الترشيح للمناصب الأكاديمية.

ج- العمل على حل المشكلات الإدارية التي تعترض سير التطوير والتحديث في الجامعات.

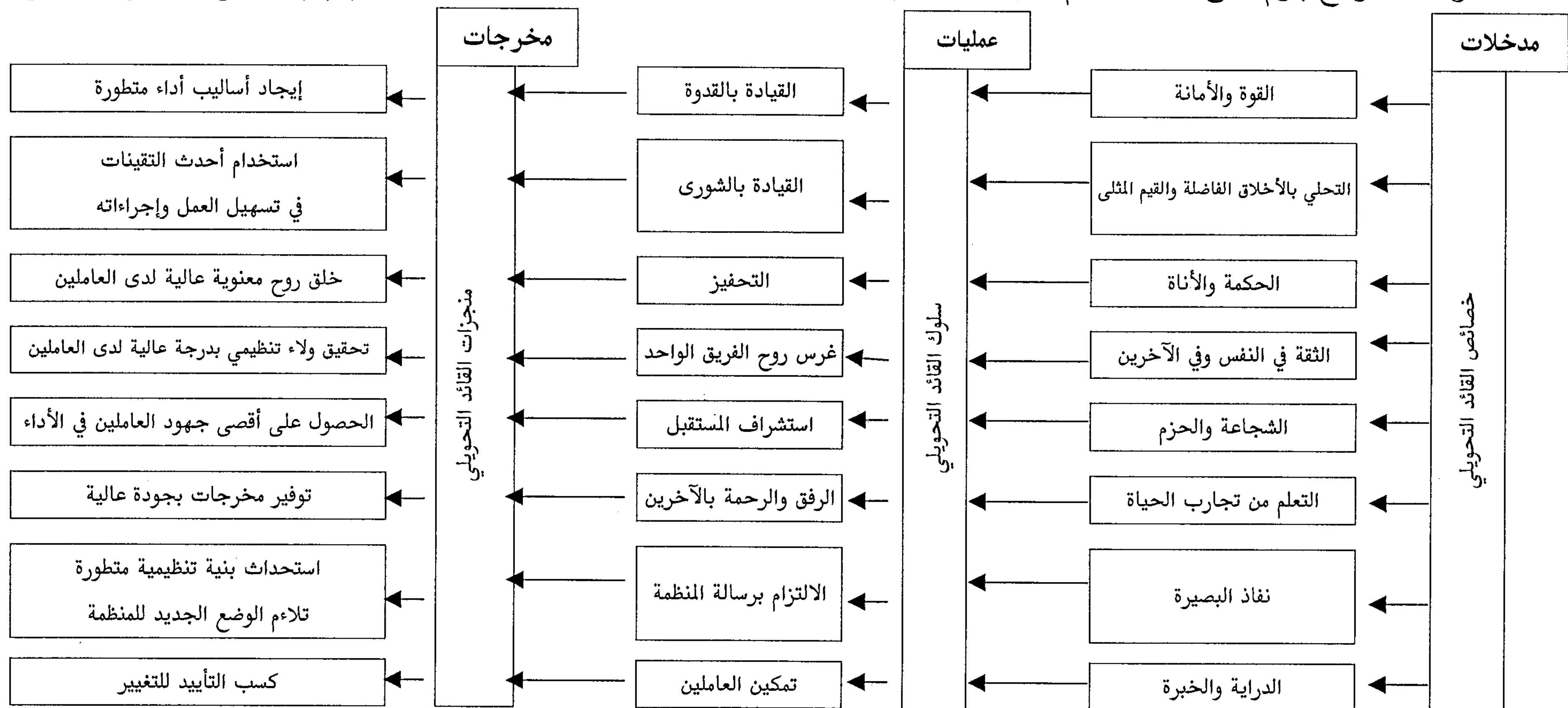
٤- عقد المؤتمرات والندوات من قبل الكليات المتخصصة في العلوم الإدارية والتربوية في الجامعات السعودية لدراسة المشكلات التي تعترض القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية واقتراح الحلول مع إتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية بالمشاركة والحضور في تلك المؤتمرات والندوات.

٥- صمم الباحث نموذجاً للقائد التحويلي أوضحه كما يلي :

نموذج مقترح للقائد التحويلي

قـــام الباحث بتصميم هذا النموذج بناءً على قراءاته في أدبيات الإدارة بمدارسها المختلفة الإسلامية، والغربية، واليابانية، وبناءً على خبرته الإدارية العملية التي امتدت إلى خمسة وعشرون سنة حتى اليوم.

وهذا النموذج يقوم على مدخل النظم، حيث يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، والشكل رقم (٨) يوضح النموذج كما يلي:



الشكل رقم (٨)

نموذج القائد التحويلي

أولاً: خصائص القائد التحويلي (مدخلات):

وهــذه تمــثل المدخلات، فالقائد لكي يستطيع إدارة التغيير وتحويل منظمته نحــو الأفضــل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص حددها الباحث فيما يلي:

١- القوة والأمانة :

القــوة : هــذه صفة لازمة لكل عامل في التنظيم مهما كان موقعة ولازمه للقــائد على وجه الخصوص، يقول الله تعالى ﴿ .... إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِيــنُ ﴾ (سورة القصص، الآية: ٢٦)، وقال ﷺ «المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف » [رواه مسلم، وابن ماجة، وأحمد].

والقوة هنا في رأي الباحث هي قوة الجسم وسلامته، وقوة العقل ورجاحته، وقــوة الشخصــية وهيبــتها، فالجسم القوي السليم يعين صاحبه على تحمل أعباء الوظــيفة ومهامهــا الشاقة، وقوة العقل وسلامة تفكيره تعين صاحبه للتفريق بين الحق والباطل، وبين الخير والشر، واتخاذ القرار الصحيح، وقوة الشخصية تجعل صاحبها مهاب الجانب ومحترم.

والأمانــة: هي أن ينظر العامل مهما كان موقعة في التنظيم إلى أنه مؤتمن على عمله وفي ذلك يقول الله تعالى ﴿إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا﴾ (ســورة النساء، الآية: ٥٨)، وقال ﷺ «من أخذ أموال الناس يريد أداءها أدى الله عــنه ومن أخذ يريد إتلافها أتلفه الله » [رواه البخاري] فإذا استشعر الإنسان عظم الأمانة التي أؤتمن عليها أدى ذلك إلى إخلاصه في أدائه لذلك العمل، والتفاني في إتقانه.

٢- التحلي بالأخلاق الفاضلة والقيم المثلى :

عــندما يتحلى الإنسان بالأخلاق السامية مثل الصدق، والعدل، والإخلاص، والصــبر، والــرحمة، والعفة، والنزاهة، والاستقامة، فإن هذه الأخلاق ينتج عنها ســلوكاً سوياً، والقائد الذي يتحلى بهذه الأخلاق وغيرها سوف تعينه بعد الله على قــيادة منظمــته نحو تحقيق الأهداف المنشودة بسلوك قويم. يقول الله تعالى مادحاً رســوله ﷺ ﴿وَإِنَّــكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم، الآية: ٤)، وفي حديث «جاء

أعرابـــي إلى رسول الله ﷺ فقال يا رسول الله أي الناس خير؟ قال أحسنهم خلقا» [رواه أحمد] ويقول عليه السلام «أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً» [رواه أحمد]، والأخـــلاق الفاضلة والقيم المثلى إذا ما ظهرت في القيادات عبر التنظيم فإن ذلك ســـوف يؤدي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية عبر التنظيم تنعكس على سلوكيات العاملين في تلك المنظمة.

٣- الحكمة والأناة :

ينبغي للقائد أن ينظر للأمور بمنظار العقل، ويزنها بميزان التأني والحكمة، وأن يـــتروى في معالجة المواقف الصعبة لكي يضع الأمور في نصابها الصحيح، يقـــول الله تعـــالى ﴿يُؤتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاء وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلاَّ أُوْلُواْ الأَلْبَابِ﴾ (سورة البقرة، الآية: ٢٦٩).

وقـــال ﷺ «الحكمـــة ضـــالة المؤمـــن فحيث وجدها فهو أحق بها» [رواه الترمذي].

وقال ﷺ «ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب» [رواه البخاري، ومسلم].

وقال ﷺ «التؤدة في كل شيء إلا في عمل الآخرة » [أخرجه أبو داود].

والحكمـــة تقتضي من القائد حسن التصرف وبعد النظر والاتزان في إدارة شئون منظمته، وأن تصب تغييراته في تحقيق الصالح العام.

٤- الثقة في النفس وفي الآخرين :

الاعتداد بالنفس دون الغرور أمر مطلوب في شخصية القائد ليظهر بمظهر الواثـــق المعتد بنفسه، والثبات على الموقف دون الإصرار على الخطأ صفة مهمة للقائد حتى لا يظهر بمظهر القائد المتردد.

أمـــا الـــثقة فـــي الآخرين فذلك يتطلب من القائد معرفة مرؤوسيه والإلمام بقدراتهـــم ومهـــاراتهم ووضـــع الثقة فيمن يستحقها منهم وذلك من خلال تفويض بعض صلاحياته ومهامه لهم، ومن خلال الاعتماد عليهم في عمل الشيء الصحيح عند قيامهم بواجباتهم.

٥- الشجاعة والحزم :

القيادة مسئولية عظيمة، تكتنفها المخاطر والصعاب والمواقف الحرجة والمعقدة أحياناً، مما يحتم على القائد مواجهة تلك الشدائد بشجاعة دون وجل أو خوف.

ولنا في رسول الله ﷺ الأسوة الحسنة فقد صمد يوم أحد عندما تخلى الرماة عن مواقعهم جرياً وراء الغنائم، حيث تمكن خالد ابن الوليد ـ قائد جيش المشركين آنذاك ـ من الالتفاف على المسلمين، إلا أن ثبات رسول الله ﷺ ـ رغم كسر رباعيته وشج وجهه ـ جعل المسلمين يلتفون حوله عليه السلام.

ومن شجاعة القائد جرأته في قول الحق يقول ﷺ «أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر» [رواه أحمد] وقال ﷺ «لا يمنعن أحدكم مهابة الناس أن يقول بالحق إذا علمه» [رواه أحمد] فهذا للناس عموماً وللقائد بوجه خاص.

والقائد التحويلي وهو يواجه خصوم التغيير ينبغي أن يتحلى بقدر كبير من الشجاعة والحزم والقدرة على التحرك بالمنظمة إلى الإمام.

٦- التعلم من تجارب الحياة :

الحياة مدرسة لمن أراد أن يتعلم منها، والقائد الناجح هو الذي ينظر إلى الحياة العملية على أنها معمل للتجارب يتعلم ويعلم، ويأخذ العبرة والبصيرة من المواقف التي تمر به في حياته فينعكس ذلك على سلوكه القيادي، يقول الله سبحانه وتعالى ﴿ ... إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لأُوْلِي الأَبْصَارِ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٣)، وقال تعالى ﴿ ... فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الأَبْصَارِ﴾ (سورة الحشر، الآية: ٢)، وقال ﷺ «لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين » [رواه ابن ماجه].

وبالتعلم من تجارب الحياة وأخذ العبرة والبصيرة يحقق القائد النضج الفكري والقيادي وبذلك يستطيع أن يواجه الأمور بحلول ناجعه.

٧- نفاذ البصيرة (الرؤية) :

استشراف المستقبل يعتمد على قدرة القائد على التصور وإدراكه للمتغيرات المحيطة بالمنظمة، ولنا في رسول الله ﷺ المثل الأعلى فقد كان لبصيرته النافذة ودراسته الشاملة لمستقبل المسلمين الفضل في عقد صلح الحديبية الذي كان

الأســاس فــي فتح مكة المكرمة بدون حرب، كيف لا وهو القائد التحويلي العظيم ورائــد التغيير الأول لأمة الإسلام العظيمة، والقائد التحويلي من خصائصه الهامة نفــاذ البصيرة والقدرة على استشراف مستقبل منظمته وبالتالي رسم الصورة التي ينبغي أن تكون عليها في المستقبل.

٨- الدراية والخبرة :

والدرايــة يعنــي بهــا الباحــث هنا أن يعرف القائد حدود قيادته المعرفية والمهاريــة، أمــا المعرفية فإلمامه بالحد الأدنى من نظريات ومفاهيم الحقل الذي يعمل فيه، فالقائد في المجال العسكري ينبغي أن يلم بالمدارس العسكرية في العالم وقواعــد الحــرب والتشكيلات العسكرية وإدارة المعارك العسكرية، ونظم الإدارة العســكرية ... ، والقــائد فــي مجــال التعليم ينبغي أن يلم بأهم نظريات التعلم، والــنظريات التربوية، والإدارة التعليمية ونظرياتها، وأهم مفاهيمها ومصطلحاتها، وهكذا في جميع المجالات.

أما الحدود المهارية فيعني بها الباحث تلك القدرات والمهارات التي تتطلبها القــيادة ومــنها ــ كمــا تحدث عنه كتاب الإدارة ــ المهارات العقلية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية.

أمــا الخبرة فيعني بها الباحث هنا إلمام القائد بإجراءات العمل، والتعليمات والأنظمة واللوائح، التي تنظم المجال الذي يعمل به.

والقــائد العارف بأمور قيادته الخبير في شئونها قادر بإذن الله على السير بمنظمــته نحو الأفضل، يقول الله تعالى ﴿ ... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لاَ يَعْلَمُــونَ إِنَّمَــا يَــتَذَكَّرُ أُوْلُــوا الأَلْبَابِ﴾ (سورة الزمر، الآية: ٩)، وقال تعالى ﴿ ... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الأَعْمَى وَالْبَصِيرُ أَفَلاَ تَتَفَكَّرُونَ﴾ (سورة الأنعام، الآية: ٥٠).

فالقــائد العــارف والخبير بشئون مهنته قادر على إحداث التغيير وتطوير المنظمة دون أن يصطدم بالواقع أو بالأنظمة واللوائح السائدة.

ثانياً: سلوك القائد التحويلي (عمليات):

عـــندما يمتلك القائد التحويلي تلك الخصائص التي تحدث عنها الباحث في الصـــفحات الســـابقة فإن سلوكه ينبغي أن يتجه نحو الانتقال بالمنظمة إلى الوضع المنشود وذلك من خلال السلوكيات التالية :

١- القيادة بالقدوة :

حيث يعمل القائد على أن يكون النموذج المثالي والأسوة الحسنة لتابعيه في القـــول والعمل، يقول الله سبحانه وتعالى ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (سورة الأحزاب، الآية: ٢١)، وقال تعالى ﴿ ... وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَى مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاَحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (سورة هود، الآيتان: ٨٨).

فالقـــيادة بالقدوة تكسب القائد طاعة، واحترام، وتقدير، وثقة تابعيه وبالتالي فهم يعملون على محاكاته في أقواله وأفعاله وأساليب قيادته.

٢- القيادة بالشورى :

إشـــراك العامليـــن في بعض المهام القيادية ومنها عملية اتخاذ القرار من الأمـــور التـــي تؤكـــد عليها نظريات الإدارة الحديثة، والمسلمون قد سبقوا الفكر الإداري الحديـــث فـــي ذلك بتطبيق مبدأ المشاركة من خلال القيادة الشورية التي طـــبقها عملـــياً رسول الله ﷺ ولعل أبرز مظهر لها هو مشاورته ﷺ لأصحابه في معـــركة بـــدر لاختيار موقع التمركز حينما أشار عليه الحباب بن المنذر بالتمركز عند ماء بدر.

وفي غزوة الأحزاب عندما استشار عليه السلام أصحابه فأشار عليه سلمان الفارسي بحفر الخندق.

يقـــول الله تعالى ﴿ ... وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

فالقـــائد التحويلي عندما يشاور العاملين معه لإحداث التغيير والتحرك نحو الأفضل فهو بذلك يستثير تفكيرهم، ويحرك إبداعهم.

٣- **التحفيز :**

المعـنويات العالية والرضا الوظيفي يساهمان في دفع العاملين لبذل أقصى الجهـود لتحقـيق الأهداف المنشودة، والقائد التحويلي ينبغي له أن يحقق معنويات عالـية لدى تابعيه لكسب تفاعلهم وتأييدهم للتغييرات الحديثة، وذلك بتحفيزهم من خلال المكافآت، وخطابات التقدير، والترقيات الاستثنائية، وترديد العبارات الملهبة للحماس في مواقف محددة.

ولـنا فـي رسـول الله ﷺ المثل الأعلى فهو نعم القائد، كان يستثير جهود أصحابه ويلهب حماسهم في مواقف متعددة، يذكر (عبد الجواد، ٢٠٠٠م، ص١٣) أن رسـول الله ﷺ أتقـن فن التحفيز والتشجيع من خلال الأوصاف المتميزة على صـحابته: فـأبوب بكر ﷺ «الصديق» وعمر «الفاروق» وحمزة «أسد الله» وأبو عبيدة «أمين هذه الأمة» وخالد «سيف الله المسلول» .....

والقـائد التحويلي في حاجة إلى إلتفاف تابعيه حوله لتنفيذ التغيير المطلوب، وذلـك مـن خلال تشجيعهم ورفع معنوياتهم، والتعامل مع مقاومة التغيير بفاعلية لضمان تحقيق أهداف ذلك التغيير بنجاح.

٤- **غرس روح الفريق الواحد :**

إن بـناء القـائد للشـعور بأهمية الهدف بين جميع العاملين معه يعتبر من عوامـل نجاحه في إحداث التغيير المنشود، وكسب تفاعلهم مع ذلك التغيير بروح الـتعاون وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ولغرس روح الفريق بيـن العامليـن فإن على القائد أن يعمل على بناء الثقة داخل الفريق وذلك بكسر حاجـز الخوف من المجهول، ومن تحمل المسئولية، أو من الفشل، وعلى القائد أن يوضـح أهـداف ومبررات التغيير للعاملين وأهمية دورهم في نجاح ذلك التغيير، وضـرورة التعاون على تحقيق المصلحة العامة لقوله تعالى ﴿ ... وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْـبرِّ وَالـتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (سورة المائدة، الآية: ٢).

٥- **استشراف المستقبل :**

ويعني الباحث بذلك رسم صورة للمستقبل مبنية على تأثير المتغيرات المحيطة الحالية والمستقبلية على المنظمة، وبالتالي وضع الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة استجابة للتحديات المستقبلية، وإشراك العاملين في رسم تلك الصورة المرغوبة، ووضع الخطوط العريضة الموصلة إلى تحقيق تلك الصورة أو الرؤية في الواقع الملموس، وعلى القائد أن يعمل على توفير القناعة الكافية لدى العاملين بأهمية التغيير والتحول نحو تلك الصورة المثلى في المستقبل، وأنها سوف تحقق منافع جمة للمنظمة وللعاملين.

٦- **الرفق والرحمة بالآخرين :**

وهذا لا يعني أن يكون على حساب العمل إنما يكون ذلك بمراعاة طاقات العاملين الجسمية وعدم تحميلهم ما لا يطيقون لقوله تعالى ﴿ لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا ... ﴾ (سورة البقرة، الآية: ٢٨٦)، وقوله ﷺ «مَنْ لاَ يَرْحَمُ لاَ يُرْحَمُ» [أخرجه البخاري، ومسلم، والترمذي، وأبو داود، وأحمد].

فعملية التحويل ينبغي أن لا تكون مرهقة، أو جالبة للمشقة في صفوف العاملين، أو أن يترتب عليها أضرار جسيمة لأي منهم.

٧- **الالتزام برسالة المنظمة :**

لكل منظمة رسالة تعمل لخدمتها وتحقيق أهدافها والقائد التحويلي ينبغي أن يعمل على تجسيد تلك الرسالة من خلال سلوكه كقائد للمجموعة يعمل للتفاني في خدمتها، وتأكيد أهميتها في الشعور السائد لدى العاملين معه، وبالتالي الالتزام بالأهداف الاستراتيجية والمرحلية التي تخدم رسالة المنظمة مصداقاً لقول الله عز وجل ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ .... ﴾ (سورة المائدة، الآية: ١).

٨- **تمكين العاملين :**

القائد التحويلي لن يحقق النجاح بمفرده بل ينبغي أن يعمل على بناء روح الفريق بين أفراده واستقطابهم حوله لتحقيق عملية التحويل في أرض الواقع، ولذلك ينبغي له العمل على تمكين العاملين ودعمهم لإنجاز المهام الموكولة لهم، وتوفير كل ما تتطلبه مهامهم من تعليمات، وصلاحيات، وتجهيزات، وأموال، والعمل على تفويض بعض صلاحياته ومهامه لهم لتنمية شعورهم بالثقة والطمأنينة.

ثالثاً : منجزات القائد التحويلي (مخرجات) :

مـــن خـــلال الخصـــائص التي يمتلكها القائد التحويلي، ومن خلال سلوكه المصـــبوغ بـــتلك الخصـــائص، فإنه يحول منظمته، ويحقق التغيير المرغوب من خلال الأمور التالية :

١- إيجاد أساليب أداء متطورة.

٢- استخدام أحدث التقنيات في تسهيل العمل وإجراءاته.

٣- خلق روح معنوية عالية لدى العاملين.

٤- تحقيق ولاء تنظيمي بدرجة عالية لدى العاملين.

٥- الحصول على أقصى جهود العاملين في الأداء.

٦- توفير مخرجات بجودة عالية.

٧- استحداث بنية تنظيمية متطورة تلاءم الوضع الجديد للمنظمة.

٨- كسب التأييد للتغيير.

ثالثاً : المقترحات :

يقترح الباحث :

١- إجــراء مزيدٍ من الدراسات عن سلوك وخصائص القيادة التحويلية في ميادين أخرى مثل:

- كليات المعلمين.
- الكليات التقنية.
- الكليات العسكرية.
- مؤسسات التعليم العام.
- القطاع الحكومي العام.
- القطاع الخاص.

٢- إجــراء دراســة لإبراز خصائص القيادة التحويلية في السلوك القيادي للنبي محمد ﷺ كأعظم قائد تحويلي في التاريخ.

٣- إجراء دراسات لتشخيص السلوك القيادي لبعض القادة المسلمين العظام والذين يعــدون قــادة تحويلــيون بحــق مثل: الخليفة عمر بن الخطاب، وعمر بن عبدالعزيز، والملك عبد العزيز.

٤- إجراء دراسات لمعرفة مدى أهمية القيادة التحويلية في مجال إدارة التغيير في البيئة السعودية.

٥- إجــراء دراســات لمعــرفة مــدى أهمية القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في البيئة السعودية.

تم والحمد لله أولاً وأخيراً

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر.

ثانياً : المراجع.

١- قائمة المراجع العربية.

٢- قائمة المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر :

- القرآن الكريم.

ثانياً : المراجع :

١- قائمة المراجع العربية

أ - الكتب والدوريات :

١- آبس، جيرالد: **التعليم العالي في مجتمع متعلم**، دار البشير، عمان ــ الأردن، ١٤١٢هـ ــ ١٩٩١م.

٢- أبو حطب، فؤاد : **العولمة والتعليم بين عولمة التعليم وتعليم العولمة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس «العولمة ومناهج التعليم» الذي عقد في القاهرة بالمركز الكشفي العربي من ٢٠-١٩٩٩/١٢/٢٢م.

٣- أفندي، عطيه.: **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق**، جامعة القاهرة، ١٩٩٤م.

٤- الأطرش، عبد القادر: **كلمة قدمت في ندوة التعليم العالي في البلدان العربية: السياسات والآفاق** «تحرير فاتن البستاني»، منتدى الفكر العربي، عمان ــ الأردن، ١٩٧٧م.

٥- الأعرجي، عاصم: **دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي**، دار الفكر، عمان ــ الأردن، ١٩٩٥م.

٦- البازعي، حمد: **مخرجات التعليم العالي في السعودية واتجاهات الاقتصاد الكلي**، بحث منشور، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد ١ خريف ١٤١٩هـ.

٧- بخيت، خديجة أحمد : **العولمة وتأثيراتها على مناهج التعليم**، دراسة مقدمة للمؤتمر الحادي عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس المنعقد بالقاهرة من ٢٠-١٩٩٩/١٢/٢٢م.

٨- بدران، عدنان : **رأس المال البشري والإدارة بالجودة، استراتيجيات لعصر العولمة**، الفصل الرابع من كتاب «التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالثة»، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ٢٠٠٠م.

٩- الثبيتي، جويبر ومسعود القرشي: **المعلومات الإلكترونية ودروها في تطور التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في القرن الحادي والعشرين** «بحث مقدم لندوة التعليم العالي رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـ.

١٠- الجابري، بشير: **القيادة والتغيير**، دار حافظ، جدة، ١٤١٤هـ.

١١- الجابري، محمد عابد: **العرب والعولمة: العولمة والهوية الثقافية تقييم نقدي لممارسة العولمة في المجال الثقافي**، من بحوث الندوة التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية، ط٢، بيروت، ١٩٩٨م.

١٢- الجزائري، أبو بكر جابر: **هذا الحبيب محمد رسول الله ﷺ يا محب**، مكتبة لينه للنشر والتوزيع، دمنهور، ١٤٠٨هـ.

١٣- حجازي، مصطفى: **صورة طالب التعليم العالي «بحث مقدم لندوة التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين»**، جامعة الكويت، كلية التربية، الكويت، ١٩٩٤م.

١٤- حريم، حسين: **السلوك التنظيمي**، دار زهران، عمان ـ الأردن، ١٩٩٧م.

١٥- حسن، راويه: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.

١٦- الحسن، ربحى: **التخطيط للتغيير**، الإدارة العامة، العدد ٢٧، معهد الإدارة العامة، الرياض، محرم ١٤٠١هـ.

١٧- حسين، عبد الفتاح: **التخطيط للتغيير**، الإدارة العامة، العدد ٢٧، معهد الإدارة العامة، الرياض، محرم ١٤٠١هـ.

١٨- الحسن، ربحى: **طريقك إلى الإدارة الفعالة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة ١٤١٨هـ، ١٩٩٨م.

١٩- الحصـــين، عبد الله علي: **مستقبل التعليم العالي للبنات في المملكة العربية السـعودية** «مـن بحـوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام»، الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام، الرياض، ١٤١٩هـ.

٢٠- الحقيل، سليمان: **نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية**، مطابع التقنية، الرياض، ١٤١٦هـ.

٢١- حلوانـــي، ابتسام: **التغيير ودوره في التطوير الإداري**، الإدارة العامة، العدد ٦٧، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١١هـ.

٢٢- الحمـــادي، علـــي: **التغيـــير الذكي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت ١٤١٩هـ، ١٩٩٩م.

٢٣- الخضـــري، محسن أحمد : **العولمة «مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة»** مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط ٢٠٠٠م.

٢٤- الخضـــري، محمـــد: **نـــور اليقين في سيرة سيد المرسلين**، دار الحديث، القاهرة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ، ١٩٩٢م.

٢٥- الخضـــير، خضير سعود: **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والإنجاز**، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٩هـ.

٢٦- الخطيـــب، أحمـــد: **التعلـــيم العالـــي في الوطن العربي التحديات والبدايل المســتقبلية**، مجلـــة اتحـــاد الجامعات العربية، عدد ٢٧، جمادى الآخرة، ١٤١٢هـ.

٢٧- الخطيـــب، أحمـــد: **الجامعـــة المفـــتوحة** «التعليم عن بعد»، مؤسسة حماده للخدمات والدراسات الجامعية، اربد ــ الأردن، ١٩٩٩م.

٢٨- خلـــف، عمـــر: **الاتجاهـــات الحديثة للتعليم العالي العربي**، دراسة مقارنة، مقدمة للندوة الفكرية الخامسة لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتـــب التربـــية العربي لدول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤١٥هـ، ١٩٩٤م.

٢٩- الداود، عبد المحسن: **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، دار أراكان للنشر، الرياض، ١٤١٦هـ.
٣٠- دره، عبد الباري وأبو بكر بعيره: **تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي**، ورقة عمل مقدمة لندوة تحديث الإدارة الجامعية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٩م.
٣١- دره، عبد الباري: **التغيير في المنظمات**، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، عدد ٤، تشرين أول، ١٩٨١م.
٣٢- دياز، ماركو: **التعليم العالي رؤية عمل للقرن القادم** «ترجمة كمال لطفي»، مجلة مستقبليات، ج٢٨، ع٣، سبتمبر، ١٩٨٨م، ص .
٣٣- ذوقان، عبيدان وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الرحمن: **البحث العلمي: مفهومه، إدارته، أساليبه**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٣م.
٣٤- راشد، لطفي: **التغيير التنظيمي وخصائصه**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، العدد ٣١، محرم ١٤٠٢هـ.
٣٥- الرشيد، محمد أحمد: **التعليم العالي وسوق العمل** بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية «رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـ.
٣٦- الزهراني، سعد عبد الله: **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**، معهد البحوث التربوية والنفسية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤١٦هـ.
٣٧- الزهراني، سعد عبد الله: **تخطيط التغيير وإداراته في مؤسسات التعليم العالي المبادئ والأسس مدخل تطويري**، مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكمة، العدد الثاني عشر، ١٤١٦هـ.
٣٨- الزهراني، سعد عبد الله: **نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى**، مركز البحوث التربوية والنفسية، مكة المكرمة، ١٤١٦هـ.
٣٩- الساعدي، علاء: **أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي**، مجلة الإداري، مسقط، العدد ٦٦، سبتمبر ١٩٩٦م.

٤٠- السباعي، مصطفى: **عظماؤنا في التاريخ، المكتب الإسلامي**، د.ت.
٤١- السعدون، حمود ووليم عبيد: **التحديات العلمية والتكنولوجية ودور التعليم العالي في مواجهتها** «بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين المنعقد بجامعة الكويت»، جامعة الكويت، ١٩٩٤م.
٤٢- السلطان، خالد: **القبول في مؤسسات التعليم العالي**، بحث مقدم للندوة الجامعية الكبرى، محور التعليم، الرياض، رجب ١٤٢٠هـ.
٤٣- السلمي، علي: **إدارة جديدة لعالم جديد** «من بحوث المؤتمر السنوي السادس الإدارة في ظلال التغيير»، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٦م.
٤٤- سويلم، محمد: **الإدارة في القرن الحادي والعشرين**،بدون دار نشر،١٩٩٧م.
٤٥- الشدادي، عبد الله: **التعليم الجامعي الأهلي: أهميته، تخطيطه، ضوابطه**، بحث مقدم لندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية المنعقدة بجامعة الملك سعود، كلية التربية في الفترة ١٨-١٩/١١/١٤٢١هـ.
٤٦- الشريف، حسن : **العرب والعولمة**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨م.
٤٧- صائغ، عبد الرحمن أحمد: **نحو منظور شمولي لتقويم أداء الجامعات العربية**، بحث مقدم للمؤتمر السابع لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي، الرياض ١٤٢٠هـ/١٩٩٩م.
٤٨- الطجم، عبد الله وطلق السواط: **السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات، التطبيقات**، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، ١٤١٥هـ.
٤٩- الطجم، عبد الله: **التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات**، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، ١٤١٦هـ.
٥٠- الطويل، هاني عبد الرحمن: **الإدارة التربية والسلوك المنظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ١٤١٨هـ، ١٩٩٨م.
٥١- الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: **الإدارة في الإسلام الفكر التطبيق**، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ.

٥٢- العامــري، أحمد سالم وناصر محمد الفوزان: **مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهــزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أسبابها، وسبل علاجها**، الإدارة العامة، مجلد ٣٧، العدد ٣، رجب ١٤١٨هـ.

٥٣- عــبد الدائــم، عــبد الله: **التخطــيط التربوي**، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٦م.

٥٤- عبد الرحمن، ابتهاج مصطفى: **الإدارة الاستراتيجية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥م.

٥٥- عــبد الوهاب، علي محمد: **التغيير «مناهجه، مقوماته، خطواته، مقاومته**، «من بحوث المؤتمر السادس الإدارة في ظلال التغيير»، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٦م.

٥٦- العديلــي، ناصــر: **الســلوك الإنســاني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٦هـ.

٥٧- علــيان، أحمــد فؤاد: **طرق التعليم التربوية في السنة النبوية**، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٢١هـ ــ ٢٠٠٠م.

٥٨- عمــار، حــامد: **دراســات فــي التربية والثقافة : الجامعات بين الرسالة والمؤسسة**، مكتبة الدار العربية للكتاب، ١٩٩٥.

٥٩- الغــامدي، خــالد: **ممارســة رؤســاء الأقسام العلمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك فهد إدارة التغيير** «رسالة ماجستير غير منشورة»، جامعة أم القرى، ١٤١٦هـ.

٦٠- فرجانــي، نادر: **التعليم العالي والتنمية في البلدان العربية**، مجلة المستقبل العربي، العدد ٢٣٧، ١٩٩٨م.

٦١- فيسوري، هيب : **أهمــية التعلــيم العالي في عالم متغير**، مجلة مستقبليات، مجلد ٢٨، العدد ٣، سبتمبر ١٩٩٨م.

٦٢- القاضي، فؤاد: **إدارة التغيير**، المطبعة العثمانية، القاهرة، ١٩٩٧م

٦٣- القحطاني، سالم: **مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في المملكة العربية السعودية** بحث مقدم لندوة التعليم العالي «رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـ.

٦٤- القحطاني، سالم والعامري، أحمد وآل مذهب، معدي والعمر، بدران: **منهج البحث في العلوم السلوكية**، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، ١٤٢١هـ.

٦٥- القرني، علي سعد: **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إنجازات وتحديات** «من بحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام»، الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام، الرياض، ١٤١٩هـ.

٦٦- كاظم، عبد الحسين صالح: **التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح**، الإداري، مسقط السنة ١٣، العدد ٤٧، جمادى الآخرة ١٤١٣هـ، ديسمبر ١٩٩١م.

٦٧- كنعان، نواف: **القيادة الإدارية**، دار العلوم، الرياض ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م.

٦٨- لال، زكريا: **دور البحث العلمي في تطور التعليم العالي** «بحث مقدم إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو في الدول العربية، بيروت ١٩٩٨م.

٦٩- الماضي، محمد المحمدي: **استراتيجية التغيير التنظيمي** : مدخل إسلامي، مقارن رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارية، ١٩٨٩م.

٧٠- ماهر، أحمد: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٥م.

٧١- مدكور، علي أحمد: **التعليم العالي في الوطن العربي «الطريق إلى المستقبل»**، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٤٢١هـ ـ ٢٠٠٠م.

٧٢- المدهري، عبد الله: **الطلاب المتوقع التحاقهم بالتعليم الجامعي خلال خمسة عشر عاماً قادمة في ضوء الإمكانات المتاحة** «بحث مقدم لندوة التعليم العالي رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـ.

٧٣- مرسي، محمد منير: **التعليم الجامعي المعاصر قضاياه واتجاهاته**، دار الثقافة، قطر، ١٤٠٧هـ، ١٩٨٧م.

٧٤- المنيف، إبراهيم: **تطور الفكر الإداري المعاصر**، بدون دار نشر، ١٤١٤هـ ـ ١٩٩٣م.

٧٥- نشابه، هشام: **الشباب العربي بين تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل** «بحث مقدم إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي»، مكتب اليونسكو في الدول العربية، بيروت، ١٩٩٨م.

٧٦- نور الله، كمال: **البيروقراطية والتغيير**، دار طلاس، دمشق، ١٩٩٣م.

٧٧- نوفل، كمال ومروان كمال: **التعليم العالي في الوطن العربي**، نظرة مستقبلية، المجلة العربية للتربية المجلد العاشر، العددان ٢،١، ديسمبر ١٩٩٠م.

٧٨- النويصر، خالد رشيد: **بطالة خريجي مؤسسات التعليم العالي السعوديين، واقعها، وأسبابها، وحلولها**، بحث دكتوراه غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢١هـ.

٧٩- الهاشمي، عبد الحميد: **الرسول العربي المربي**، دار الهدى للنشر والتوزيف، الرياض، ١٤٠٥هـ.

٨٠- الهواري، سيد: **مدير المستقبل**، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م.

٨١- الهوراي، سيد: **القائد التحويلي**، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩م.

٨٢- ولسون، ديفيد: **استراتيجية التغيير** «ترجمة تحية عمارة»، دار الفجر، القاهرة، ١٩٩٥م.

٨٣- ياسين، سعيد عامر: **المؤتمر الأول استراتيجية التغيير وتطوير المنظمات**، مركز وايد سيرفس والتطور الإداري، القاهرة، ١٩٩١م.

٨٤- ياسين، سعيد عامر: **قضايا هامة لإدارة التغيير**، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، ١٤١٢هـ، ١٩٩٢م.

ب- المطبوعات والنشرات :

١- جامعة أم القرى: دليل جامعة أم القرى، مطابع جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤١٧هـ.

٢- الرئاسة العامة لتعليم البنات: لمحة موجزة، الرياض، ١٤١٦هـ.

٣- وزارة التخطيط: خطة التنمية السادسة، ١٤١٥هـ- ١٤٢٠هـ.

٤- وزارة التخطيط: خطة التنمية السابعة، ١٤٢٠هـ-١٤٢٥هـ.

٥- وزارة التعليم العالي: توصيات ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية رؤية مستقبلية، الرياض، ١٤١٨.

٦- وزارة التعليم العالي: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، نشرة مقدمة من المؤتمر الأقليمي العربي للتعليم العالي، بيروت، ١٤١٨هـ، ١٩٩٨م.

٧- وزارة التعليم العالي: نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، مطابع جامعة الإمام، الرياض، ١٤١٤هـ.

٨- وزارة التعليم العالي: دليل التعليم العالي، مطابع جامعة الإمام، الرياض، ١٤١٦هـ.

٣- قائمة المراجع الأجنبية

1- Avolio, B.J.: **Some Antecedents to trnasformational leadership,** international journal of public administration, 17, No. 9, 1994, pp. 1559-1581.

2- Bass, Bernard M.: **Leadership and performance Beyond Expectation**, free press, New york , 1985.

3- Bass, Bernard M.: **Transformational leadership**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Assoc. 1998

4- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J.: **Improving organizational effectiveness through transformational leadership,** sage publication inc. U.S.A 1994.

5- Basu, Raja: **An Empirical examination of leader – subordinate exchange and transformational leadership as predictors of innovarive behovior,** PhD dissertation, purdue Universiry, 1992.

6- Brown, Gillian E. :**Leadership for change** In An Elementary school MED thesis, Memorial University of New Found Land Canada, 1993.

7- Bubshait, Khaled Burney, Mohammed Nadeem, Iftikhar: **An Integrated Model for managing organizational change**, Journal of King A Bdulaziz, University Econ. & A vol. 11 1998.

8- Burns, Bernard: **Manging change** pitman london, 1992.

9- Case, Agnes Gilman: **The Effect of Leadership Behaviors on the Facilitation of Change In An Urban school District**, EDD. Dissertation, state University of New Yourk Buffalo, 1997.

10- Colvin, Rober: **Transformational leadership: A prescription for contemporary organizations**, 1999.

11- Dunn, Victoria Fearn: **Principal leadership for equity and excellence: Case study of an inclusive, exemplary school,** EDD, Dissertation, University of Houston, 2000.

12- Dykes, Beatriz uy: **transformational leadership behaviovs of dietetic educators in tow – and four – year academic institutions** PHD. The Univervsity of Daytion, 1999.

13- Eccles, Tony: **Succeeding with change** mcGraw-Hill book co. UK 1994.

14- Fairholm, G.w: **"Values leadership: A values philosophy model".** International journal of Valu-Bades Management, 1995 No. 8, p65-77.

15- Fasci, Stanley Dominick: **A framework of transformational leadership concepts proposed for undergraduate college and University student development and student Affairs Leadership** programs EDD dissertation University of san Diego, 1993.

16- Freiberg, Kevinl: **The Heart and spirit of transformational leadership: A Case study of Herb Kelleher's passion for southwest airlines.** Edd, University of san diego, 1987.

17- Faughn, Shirley J: **Transformational leadership in the small Christian college** PHD dissertation University of Illinois at Urban-champain, 1991.

18- Freidank, Jan: **Managing transformational change In German Business Firms** DBA dissertation, U.S International University, 1994.

19- French, wendell L. and Bell cecil H: **organization development** prentice-hall New jersey 1984.

20- Harvey, Bryan curtis: **Starting Right: diagnosing institutional readiness to engage in successful strategic planning,** EDD University of massachuse, 1997.

21- Harvey, Donald and Brown, Donald: **An Experiental Approach to Organization Development** prentice hall New Jersey, 1992.

22- Huber, Nancy s. : **Leadership in Higher Educaton: Engaging The Departmenr t Heads.** www. u. Arizona. Edu/9/4/2000.

23- Jackson, Roland: **Transformational and transactional leadership in division administration at three irstitutions of higher education: an application of Bass and Avolio Multifactor leadership questionnaire,** Edd. Dissertation, Universtiy & cincinnati, 1999.

24- Kaiser, James R. Kaiser, Paula R: **Persuasive messages to support planned change,** Feature summer 1994

25- Kemdirim, Gerald: **CEO Transformational leadership** and Its **Impact on strategic change when moderated by Environmental Uncertainty** MSC thesis, Concorde University Canada, 1993.

26- King, Karen: **cassidy Transformational leadership In school of Nursing Deans**: Perceived Effectiveness, Faculty satisfaction, and faculty willing ness to put Extra Effort EDD dissertation spalding University, 1994.

27- Kotter, John P: **Leading change** Harvard Business school press boston, 1996.

28- Koufmam, Herbert : **The Limits of Onganizational Change,** The University of Alabama Press, 1971.

29- Lee, Honge: **A case study of unsuccessful onganizational change at electronic power division of Alliedsignal company,** PHD Walden University 1995.

30- Leithwood, K. **Contributions of transformational leadership to school restructuring,** A paper presented at the Annual meeting of the University council for educational Administrarion, Houston, Tx. 1993.

31- Leithwood, K.: **Leadership for school restructuring,** education Administration Quanterly, 1994, 30(4), pp 448-518.

32- Lewin, Kurt: **Frontier in group dynamics in field theory in social science,** N.Y, Harber 1951.

33- Lippitt, Gordon And Langseth Peter And Gack Mossot: **Impleminting Organizational chaige,** Jossey - Bass, San Francisco, 1986.

34- Martin, Port Robert: **Development of A participative approach to Guide onganizational change,** EDD University of San diego 1995.

35- Michael, stephen Luthan, fred. Odiorne, George. Burte, W warner. Hayden, spencer: **Techniques of organizational change,** McGraw-Hill book co. 1989.

36- Moyer, Harriett: **What's New In leadership?** Center for community economic development, University of Wisconsin, email: cced@aae.wisc.edu.

37- Niles, Glenn Paul: **A comparative study of Leadership Behaviors In University setting** (Transformational leadership, Transactional Leadership, Charisma) Edd dissertation the University of Rochester, 1997.

38- O'connor, carol A: **The Hand book for organizational change strategy and skill for trainer and developer**. McGraw hill book co. UK 1993.

39- Ogle, Edward Herbert: **The Art of being Human: Acase study of Transformational Leadership**, EDD. Dissertation, University of California, Los Angeles, 2000.

40- Pasmore, william: **A. Creating strategic change** john wiley & sons, Inc. 1994.

41- Piland, Jamey Ann: **Leadership and organizational change: A communication perspective,** PHD University of Oregon 1992.

42- Porras, Jerry I. And Robertson, Peter J. : **Research in Organizational Change and Development,** vo1.1, JAI, Press Inc. 1987.

43- Rammel, Virginia V: **Do superintendents that have met the highest number of ohio's performance standards describe their leadership as more transformational,** PHD. The University of Dayton, 1999.

44- Ronneberg, Jeffrey Scott: **The urban school leader as change agentaent: Case studies of three urban school principals,** EDD, Disseration, University of Minnesota, 2000.

45- Robbins, stephen P: **Organizational behavior** 8th edition, Prentice-Hall, N.J, 1998.

46- Scott, cynthia. Jaffe, Dennis: **Managing organizational change** Crisp publications Inc 1989.

47- Senior, Barbara: **organizational change** pitman publishing london.

48- Sergiovanni, T.J.: **Value-Added leadershi**, Harcourt Brace, New york, 1990.

49- Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Anne: **the transformational leader** John wiley and sonce **U.S.A** 1986.

50- Tucker, Mary L: **Higher Education Leadership: Transformational Leadership As A predictor of satisfaction, Effectiveness, and Extra Effort** PHD dissertation University of New Orleans, 1990.

51- Van vught, Frans: **Governmental strategies and innovation in Higher education** Jessica kingsley pub. Ltd, London 1989.

52- Vasu, Michael L. Stewarr, debra Garson, G. david: **Organizational behavior and public management** 2nd edition Marcel Dekker Inc USA 1990.

53- Watts, dale Morris: **An analysis of selected variables influencing organizational changes**, PHD The University of Manitoba Canada 1996.

54- Watwood William Britt: **the role of community college chairs In Implementing change on their compus**: a case study (Total Quality Management Transtormational Leadership) Edd Dissertation, Unevirsty of Nebraska-Lincoln, 1996.

55- Yammarino, francis and spangler, william D. and Bass, Bernard M: **Transformational leadership and performance** the leadership quarterly V.4 N.1 spring 1993.

56- Zaltman, Gerald. Duncan, Robert: **Strategies of planned change** john wiley & sons. Inc. N.Y, 1977.

57- Zielinski, Walter E: **Transformational leadership In corporate and Higher Education** (Total Quality Management) PHD dissertation the Union Institute, 1995.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (١) الاستبانه في صورتها الأولية



٣٧٥٦

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

سعادة الدكتور / **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد : -

يقـوم الباحث بالإعداد لدراسة بعنوان **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)** والدراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة التعليم العالي وتهدف إلى : -

- الـتعرف علـى مـدى ممارسـة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية .
- التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي .

ولمـا لسـعادتكم من خبرة ودراية وإلمام بالبحث العلمي وبمجال هذه الدراسة لذا يـأمل الباحث منكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث وضوح العبارة ومدى ملاءمتها وارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،،

الباحث

سعيد بن محمد الغامدي

تعليمات :

المصطلحات :

١- **عناصر القيادة التحويلية** : حدد (باس Bass و أفاليو Avolio، ١٩٩٤م ص٣) عناصر القيادة التحويلية في أربعة عناصر أطلقا عليها (Four I s) حيث يبدأ كل منها بحرف (I) اللاتيني وهي :

- القدرة الخارقة «الجاذبية» (charisma) أو التأثير القائم على القدوة والمثال (Idealized influence) حيث يتصرف القائد التحويلي كنموذج يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية، ينمي الإحساس بالرسالة، يغرس الاعتداد بالنفس، يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.
- الحفز الإلهامي (Inspirational motivation) : القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه .
- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) القائد التحويلي يستثير تفكير مرءوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات.
- الاهتمام بالفرد (Individualized consideration) القائد التحويلي يعطي إهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه.

٢- **القائد التحويلي:** ويعني القائد التحويلي في هذه الدراسة ذلك القائد الذي يتمتع بالخصائص التي حددها (تيكي Tichy، وديفانا Devanna) وهي: يعتبر نفسه قائداً للتغيير Change Agent، شجاع Courageous، يثق بالآخرين Believe in people، موجه بالقيم Value – Driven، يتعلم طول العمر Life Long Learner – قادر على التعامل مع التعقيد، والغموض وعدم التأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary .

٣- **القيادات الأكاديمية:** تعني في هذه الدراسة مديري الجامعات ووكلاءهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية .

طريقة تعبئة الإستبانة :

سوف تكون الإستبانة في شكلها النهائي كما في الشكل الموضح أدناه :

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة في الخانة الملائمة حسب رأيك .

المحور الأول : مبادئ القيادة التحويلية :

يمارس رئيسي مبادئ القيادة التحويلية التالية :

١- التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال (Idealized Influence)

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يضع رؤية لما يجب أن نكون عليه في المستقبل البعيد				
٢	يشعرنا بأن العمل أمانة عظيمة				
٣	ينال إعجابنا بدرجة كبيرة				

المحور الثاني : خصائص القائد التحويلي :

يمتلك رئيسي خصائص القائد التحويلي التالية :

١- يعتبر نفسه قائداً للتغيير (Change Agent)

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يدرك مدى الحاجة للتغيير				
٢	يقنعنا بأهمية التغيير				
٣	يخطط للتغيير بعناية				

أولاً : المعلومات الأولية :

١- الجامعة :

☐ الملك سعود

☐ الملك عبدالعزيز

☐ الملك فيصل

☐ أم القرى

☐ الملك فهد

☐ الإمام محمد بن سعود

☐ الإسلامية

☐ الملك خالد

٢- نوع الكليـــــــة : ☐ أدبي

☐ علمي

٣- نـــوع التخصص : ☐ أدبي

☐ علمي

٤- الوظيفـــــــة: ☐ عميد كلية

☐ رئيس قسم

☐ مدير مركز

☐ عضو هيئة تدريس (حملة درجة الدكتوراه فقط)

٥- سنوات الخدمة مع الرئيس الحالي :

٦- العمر :

ثانياً : محاور الإستبانة :

المحور الأول : عناصر سلوك القيادة التحويلية

يمارس رئيسي القيادة التحويلية التالية من خلال العناصر التالية :

الأول : التأثير القيادي المثالي القائم على القدوة والجاذبية (idealized influence)

وتحقيقاً لذلك فهو يقوم بما يلي :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
١	يضع رؤية لما يجب أن نكون عليه في المستقبل البعيد				
٢	يتصور مستقبل (الجامعة/ الكلية) في ظل المتغيرات المحيطة				
٣	يشرح لنا رؤيته المستقبلية لـــ (الجامعة/ الكلية)				
٤	يطلب منا المساهمة في تصور مستقبل (الجامعة/الكلية)				
٥	يستشعر المسئولية نحو أهداف الجامعة وغاياتها				
٦	يزرع بنا الإحساس بأهداف الجامعة وغايتها				
٧	يشعرنا بضرورة تقديم المصلحة العامة على مصالحنا الشخصية				
٨	يشعرنا بأن العمل أمانة عظيمة				
٩	يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسَن				
١٠	يتعامل معنا بأخلاق عالية				
١١	يحوز على إعجابنا به بدرجة كبيرة				
١٢	يعتبر نفسه قدوة لنا				
١٣	يقدم احتياجاتنا على احتياجاته				
١٤	لا يستخدم سلطاته لتحقيق مكاسب شخصية				
١٥	يشاركنا في مواجهة المخاطر أياً كانت				
١٦	يجعلنا نشعر بالارتياح في العمل معه				
١٧	يظهر مهارات قيادية تجعلنا نثق بمقدرته القيادية				
١٨	يفي بما يعد القيام به				
١٩	يعد ذو مصداقية عالية				
٢٠	يشعرنا بالاعتزاز به كقائد لنا من خلال إنجازاته				
٢١	يجعلنا نشعر بالفخر لما تحققه (الجامعة/الكلية) من نجاح تحت قيادته				

الثاني: الحفز الإلهامي: (inspirational Motivation) ولذلك :-

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٢٢	يردد العبارات التي تولد لدينا الحماس نحو التغيير				
٢٣	يردد بعض الشعارات العملية لكسب الدعم للتغيير				
٢٤	يردد بعض الكلمات الفاعلة مثل : أهمية الأداء العالي				
٢٥	يـــردد بعض الأفكار التي تشحذ الهمم مثل:ضرورة الالتزام برسالة الجامعة				
٢٦	يحدد السلوك المتوقع من كل عضو في عملية التغيير				
٢٧	يضع معايير للأداء الجيد				
٢٨	يستخدم الحوافز لزيادة الإنتاجية				
٢٩	يدفع العاملين عن رضا لتحقيق أقصى ما يستطيعون تحقيقه				
٣٠	يشرح الأهداف بأسلوب مفهوم وواضح				
٣١	يرتب الأهداف حسب أهميتها				
٣٢	يوضح أفضل الطرق لتحقيق الأهداف				
٣٣	يثير بنا روح الفريق الواحد				
٣٤	يوجه جهودنا نحو تحقيق الأهداف المشتركة				
٣٥	يزرع بنا حب التعاون في إنجاز المهام				
٣٦	يعمل على إيجاد الانسجام بيننا				

الثالث : استثارة التفكير (intellectual stimulation) لذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٣٧	يجعلنا نعيد تفكيرنا حول بعض آراءنا بطريق غير مباشر				
٣٨	يشجعنا على التفكير في أساليب جديدة للأداء				
٣٩	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتغيير				
٤٠	يشجعنا على حل المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي				
٤١	يطرح أسئلة حول معوقات التغيير المحتملة				
٤٢	يطرح بعض المشكلات المحتملة ويطالبنا باقتراح الحلول لها				
٤٣	يشاركنا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهنا				
٤٤	لا يسمح بالنقد العلني عند الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع				
٤٥	لا ينتقد الأفكار التي تتعارض مع أفكاره				
٤٦	يكافئنا على تقديم الأشياء المبتكرة				
٤٧	يستثير فينا الإبداع والتجديد				

الرابع : الاهتمام بالفرد (individual consideration) ولذلك :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٤٨	يسألنا عن احتياجاتنا الخاصة				
٤٩	يساعدنا في التغلب على مشاكلنا الشخصية				
٥٠	يبدي اهتماما بجميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية				
٥١	يهتم بالأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة كالمرضى، والمعاقين وكبار السن ومن في حكمهم				
٥٢	يعامل كل فرد حسب حالته في الثواب والعقاب				
٥٣	يستمع جيداً إذا ما طلب أحدنا مقابلته على انفراد				
٥٤	يدرك الفروق الفردية بيننا خلال تعامله معنا				
٥٥	يعامل كل منا كإنسان لا كموظف فقط				
٥٦	يوجه كل عضو حسب طبيعة مهامه الوظيفية إذ تطلب الأمر خلال زياراته الميدانية لنا				
٥٧	يقدم نصائح مفيدة لكل فرد حسب الحاجة				
٥٨	يشرح لكل فرد منا على حده الكيفية التي ينفذ بها دوره في التغيير عند الحاجة				
٥٩	يوفر معلومات مكتوبة لكل منا عن كيفية أداءه لدوره في عملية التغيير				

المحور الثاني : خصائص القائد التحويلي

يتمتع رئيسي بخصائص القائد التحويلي التالية :

أولاً : يعتبر نفسه قائداً للغيير (Change Agent) ولذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٦٠	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل				
٦١	يقنعنا بأهمية التغيير				
٦٢	يخطط للتغيير بعناية				
٦٣	يعمل على تذليل معوقات التغيير				
٦٤	يضع مبررات منطقية للتغييرات التي يرغب في إحداثها				
٦٥	يأخذ على عاتقه مسئولية قيادة التغيير				

ثانياً : الشجاعة (Courageous) لأنه :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٦٦	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على أداء العمل بصورة مرضية				
٦٧	يحب المخاطرة المحسوبة				
٦٨	لا يتردد في اتخاذ قرار التغيير الهادف				
٦٩	يواجه خصوم التغيير بمبررات منطقية				
٧٠	حازم في إحقاق الحق				

ثالثاً : الثقة في الآخرين (Believe in people) ولذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٧١	يؤمن بأهمية المشاركة في عملية التغيير				
٧٢	يشعر الآخرين بثقته الكبيرة فيهم				
٧٣	يحترم مشاعر الآخرين				
٧٤	يعمل على تمكين العاملين من القيام بالمهام الموكولة لهم				

رابعاً : موجه بالقيم (Value - Driven) يتحلى بالقيم المثلى لذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٧٥	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه				
٧٦	يتعامل معنا بأخلاق فاضلة				
٧٧	ينظر إلى العمل على أنه أمر تعبدي				
٧٨	يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة في العمل				

خامساً : التعلم المستمر (Life Long Learner) أو التعلم الذاتي لذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٧٩	يحثنا على التعلم من أخطاءنا				
٨٠	يعترف بالأخطاء عند إدراكها				
٨١	يعتبر الأخطاء تجارب عملية				
٨٢	يعتقد بأن الحياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة				
٨٣	يعد مثالاً لنا للتعلم الذاتي				
٨٤	يعمل على تطوير قدراتنا ومهاراتنا				

سادساً : القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة والمعقدة وعدم التأكد

(The Ability To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty)

ولذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٨٥	يستطيع التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها				
٨٦	يستطيع التعامل مع القضايا ذات التعقيد مثل التقنيات الحديثة				
٨٧	يضع بعض الافتراضات حول بعض المواقف ويعمل على اختبارها تمهيداً لحلها				
٨٨	يعمل بحذر عند عدم التأكد				

سابعاً : القدرة على بناء رؤى (Visionary) ولذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٨٩	يملك القدرة على الخيال الواسع عن مستقبل أفضل لـ(الجامعة/الكلية)				
٩٠	يخطط للمستقبل المنشود لـ(الجامعة/الكلية)				
٩١	يعمل بعزيمة قوية على ترجمة الأحلام والتصورات إلى واقع				

شكراً لكم على مساهمتكم القيمة في

في تحكيم هذه الاستبانة وجزاكم الله خيراً

الباحث

الملحق رقم (٢) قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة

(بالترتيب الأبجدي)

١- د. إبراهيم الماحي : أستاذ مشارك، مساعد مدير معهد التدريب أكاديمية نايف العربية.

٢- د. أحمد بن سالم العامري : أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود

٣- د. جويبر بن ماطر الثبيتي : أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٤- د. صالح بن إبراهيم الصنيع : أستاذ مشارك، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٥- د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان : أستاذ مشارك، مدير إدارة الاستشارات، معهد الإدارة العامة.

٦- د. عبد الله بن محمد الحميدي : أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٧- د. علي بن عبد الله البردي : أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٨- د. عميد فهد بن أحمد الشعلان : أستاذ الإدارة العامة، مدير معهد التدريب، أكاديمية نايف العربية.

٩- د. عقيد محمد بن إبراهيم السيف : أستاذ علم الاجتماع في كلية الملك فهد الأمنية.

١٠- د. ناصر بن محمد الفوزان : أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

الملحق رقم (٣) الاستبانه فى صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

سعادة الدكتور/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

أقـــوم حالياً بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القـــرى، بعنوان "**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: ممارسة عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**".

والقـــيادة التحويلـــية تعني هنا ذلك النوع من القيادة التي يتمتع أصحابها بسلوك وخصائص فريدة تمكنهم من تحويل منظماهم وتطويرها من وضعها الحالي إلى وضع أفضل.

ويسعى الباحث من خلال أطروحته إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- **ما مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام والمراكز العلمية وهيئة التدريس السعوديين؟**
- **مـــا مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام والمراكز العلمية وهيئة التدريس السعوديين؟**

ولمـــا لوجهـــة نظر سعادتكم من أهمية في هذا الموضوع فإنني أمل التكرم بتخصيص خمس دقائق من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذه الاستبانة، بحيث تمثل إجاباتكم وجهات نظركم الموضوعية عن سلوك وخصائص القائد الذي تعملون معه، وأؤكد لكم بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وفي الخـــتام أشـــكر لسعادتكم كريم تعاونكم وحرصكم على عدم ترك أي فقرة دون اجابة، وآمل التكرم بإعادة الاستبانه بعد تعبئتها خلال أسبوع من استلامها في الظرف المرفق.

والله يرعاكم ويحفظكم.

الباحث

سعيد بن محمد الغامدي

نموذج الإجابة على الاستبانة

المحور الأول: عناصر سلوك القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن عناصر سلوك القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تطابق سلوك رئيسك المباشر معها:-

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يجعل من نفسه قدوة لنا	✓			
٢	يحوز على إعجابنا به		✓		
٣	يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن				✓

- في إجابة العبارة رقم (١) يتبين أن المستجيب يوافق بقوه على تطابق سلوك رئيسه مع مضمون هذه العبارة.
- في إجابة العبارة رقم (٢) يتبين أن المستجيب موافق على تطابق سلوك رئيسه مع مضمون هذه العبارة
- في إجابة العبارة رقم (٣) يتبين أن المستجيب غير موافق على تطابق سلوك رئيسه مع مضمون هذه العبارة.

المحور الثاني: خصائص القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن خصائص القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تمتع رئيسك المباشر بهذه الخصائص:-

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	✓			
٢	يخطط للتغيير بعناية			✓	
٣	يعمل على تذليل معوقات التغيير				✓

- في إجابة العبارة رقم (١) يظهر المستجيب أنه موافق بقوه على تمتع رئيسه بهذه الخاصية.
- في إجابة العبارة رقم (٢) يظهر المستجيب أنه موافق إلى حد ما على تمتع رئيسه بهذه الخاصية.
- في إجابة العبارة رقم (٣) يظهر المستجيب أنه غير موافـق على تمتع رئيسه بهذه الخاصية.

معلومات أولية عن المجيب

١- الجامعة:

- ☐ جامعة الملك سعود
- ☐ جامعة الملك عبد العزيز
- ☐ جامعة الملك فيصل
- ☐ جامعة أم القرى
- ☐ جامعة الملك فهد
- ☐ جامعة الإمام محمد بن سعود
- ☐ الجامعة الإسلامية
- ☐ جامعة الملك خالد

٢- نوع الكلية:

- ☐ نظري
- ☐ علمي

٣- نوع التخصص:

- ☐ نظري
- ☐ علمي

٤- الوظيفة:

- ☐ عميد
- ☐ رئيس قسم علمي
- ☐ مدير مركز علمي (مراكز البحوث، اللغات، الحاسوب)
- ☐ عضو هيئة تدريس (حملة درجة الدكتوراه السعوديين فقط)

٥- العمر:

- ☐ ٣٠ - ٤٠
- ☐ ٤١ - ٥٠
- ☐ ٥١ فأعلى

محاور الاستبانة

المحور الأول: عناصر سلوك القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن عناصر سلوك القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تطابق سلوك رئيسك المباشر معها:-

م	العبـــــــــــــــارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يجعل من نفسه قدوة لنا				
٢	يحوز على إعجابنا به				
٣	يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن				
٤	يتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به				
٥	نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله				
٦	نعمل على محاكاة سلوكه المثالي				
٧	يتمتع بالإيثار من خلال تقديم احتياجاتنا على احتياجاته الشخصية				
٨	يعتمد عليه في عمل الشيء الصحيح				
٩	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية				
١٠	يشاركنا في مواجهة المخاطر				
١١	يعطينا معنىً للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا				
١٢	يعمل على رفع معنوياتنا				
١٣	يعمل على دعم روح الفريق الواحد				
١٤	يثير فينا التحدي والثبات				
١٥	يستثير حماسنا نحو التغيير				
١٦	يعمل على تعزيز التفاؤل بيننا				
١٧	يشجعنا على استشراق مستقبل منظمتنا				
١٨	يوصل بوضوح توقعاته التي يرغب منا الوفاء بها				

م	العبـــــــــــــارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١٩	يبهرنا بدرجة التزامه بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية				
٢٠	يستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء				
٢١	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير				
٢٢	يشجعنا على حل المشكلات بطرق مبتكرة				
٢٣	يمنع النقد العلني عند الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع				
٢٤	يستثير فينا الإبداع والتجديد				
٢٥	يشجعنا على تجريب أساليب جديدة للعمل				
٢٦	يشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكاره				
٢٧	يشجعنا على التفكير في سبل التغلب على معوقات التغيير				
٢٨	يعطي اهتماماً شخصياً باحتياجاتنا الفردية للنمو المهني والإنجاز				
٢٩	يعتبره كل منا مدرباً شخصياً له				
٣٠	يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات				
٣١	يقر بالفروق الفردية بيننا ويدفعنا لمزيد من الأداء وفقاً لذلك				
٣٢	يشجع الاتصال المتبادل بين كل منا وبينه				
٣٣	يمارس معنا أسلوب الإدارة بالتواجد وبالتالي يسهل علينا الرجوع إليه عند الحاجة				
٣٤	نحس بعلاقته الحميمة معنا من خلال اهتمامه بالقضايا الشخصية لكل منا				
٣٥	يستمع باهتمام إذا ما تحدث أحد منا إليه				
٣٦	يحرص على تنمية قدراتنا من خلال تفويض بعض مهامه لنا				
٣٧	يتابع المهام المفوضة لنا بغرض توفير أي دعم إضافي نحتاجه				

المحور الثاني: خصائص القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن خصائص القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تمتع رئيسك المباشر بهذه الخصائص:-

م	العبـــــــــــــــــارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
٣٨	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل				
٣٩	يخطط للتغيير بعناية				
٤٠	يعمل على تذليل معوقات التغيير				
٤١	يضع مبررات منطقية للتغييرات التي يرغب في إحداثها				
٤٢	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أداء العمل				
٤٣	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات				
٤٤	حازم في اتخاذ قرار التغيير الهادف				
٤٥	حازم في مواجهة القوى المضادة للتغيير				
٤٦	حازم في إحقاق الحق				
٤٧	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير				
٤٨	يثق في الآخرين بشكل كبير				
٤٩	لديه قناعة قوية بقدرات العاملين				
٥٠	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام				
٥١	يحس بمشاعر العاملين معه				
٥٢	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه				
٥٣	يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة				
٥٤	تنسجم أقواله مع أفعاله				
٥٥	تتوافق أفعاله مع المبادئ التي ينادي بهاا				
٥٦	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة				
٥٧	يعتبر أن الحياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة				
٥٨	حريص على التعلم الذاتي المستمر				
٥٩	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها دون خجل				
٦٠	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها				
٦١	قادر على التعامل مع الأمور المعقدة مثل التقنيات الحديثة				
٦٢	يعمل بحذر عند عدم التأكد				
٦٣	قادر على تخيل تأثير المتغيرات المختلفة على جهازه				
٦٤	يمتلك رؤية واضحة لمستقبل الجهاز الذي يشرف عليه				
٦٥	يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس				

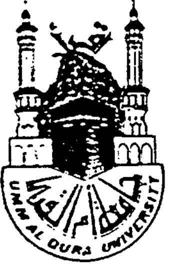
شكراً لكم على حسن تعاونكم وجزاكم الله خيراً

الباحـث

الملحق رقم (٤) خطابات معالي مدير جامعة أم القرى لأصحاب المعالي مدراء الجامعات السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



صاحب المعالي مدير جامعة الملك سعود سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)** .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

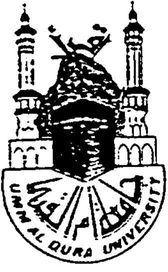
مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٧٠٧ التاريخ : ١٤٢١/١/٤ المشفوعات : ١ استبانه

بســـم الله الرحمن الرحيـــم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



صاحب المعالي مدير جامعة الملك عبدالعزيز   سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)** .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ .... التاريخ : ١٤٢٢/١/٢٤هـ .... المشفوعات : استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



صاحب المعالي مدير جامعة الملك فيصل سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

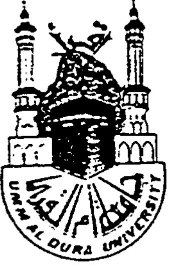
مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٧٦ التاريخ : ٤ / ١ / ١٤٢٤ المشفوعات : ١ استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



صاحب المعالي مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

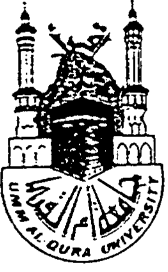
مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ١٤٢١/٨/٤ المشفوعات : ١ استبانة

بســـم الله الرحمن الرحيـــم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



صاحب المعالي مدير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

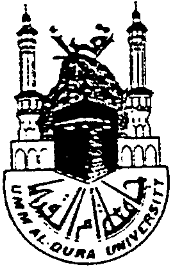
مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ٤ / ١ / ١٤٢١هـ المشفوعات : ١ استبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



صاحب المعالي مدير الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)** .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

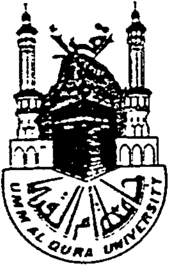
مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ٤ / ١ / ١٤٢١ هـ المشفوعات : ١ استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



صاحب المعالي مدير جامعة الملك خالد سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)** .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

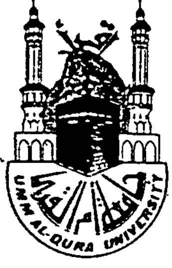
مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ٤ / ١ / ١٤٢١ المشفوعات : ١ استبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة



سعادة عميد الدراسات العليا سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)** .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو سعادتكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لسعادتكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٠٧ التاريخ : ٤/٢/١٤٢١ المشفوعات : استبانة